

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE SCIENCES  
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE SCIENCES DE  
L'EDUCATION ET INGENIERIE  
EDUCATIVE

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET  
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POST GRADUATE SCHOOL FOR  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR  
AND TRAINING SCHOLL IN  
EDUCATIVE INGENEERY

\*\*\*\*\*

THE FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULA AND  
EVALUATION

**RATIONALISATION DE LA GESTION DU BUDGET DE L'APEE  
DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE  
GENERAL AU CAMEROUN : vers une compréhension du partenariat  
privé/public dans les lycées du Département de Mfoundi**

Thèse présentée et soutenue publiquement le 16 avril 2024, en vue de l'obtention du Diplôme  
de Doctorat/Ph.D en Sciences de l'Éducation et ingénierie éducative

**Spécialité : Administration des Établissements Scolaires**  
Par

**ALI HAMADOU**

Master en Management de l'Éducation

Matricule : 15V3918

**Membres du Jury**



Qualité	Noms et prénoms	Université
<b>Président :</b>	<b>BELA Cyrille Bienvenu, Professeur</b>	Université de Yaoundé I
<b>Rapporteurs</b>	<b>LEKA ESSOMBA Armand, Professeur</b>	Université de Yaoundé I
	<b>NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel,</b> Maître de Conférences	Université de Yaoundé I
<b>Membres:</b>	<b>CHAFFI Ivan Cyrille, Maître de</b> Conférences	Université de Yaoundé I
	<b>MOHAMADOU BASSIROU Arabo,</b> Maître de Conférences	Université de Ngaoundéré
	<b>BELINGA BESSALA Simon, Professeur</b>	Université de Yaoundé I

**Année académique : 2023-2024**



## ***ATTENTION***

***Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.***

***Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.***

***Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Éducatives de l'Université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.***

**À**

*Mes parents,*

***Hamadou Halidou et Assabé Ibrahim***

*pour leurs soutiens multiformes en  
l'aboutissement heureux de ce travail.*

## REMERCIEMENTS

Nous saisissons cette occasion qui est offerte pour adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin ont apporté leur aide tant matérielle que morale durant tout le temps qu'a duré ce cycle doctoral.

Ces remerciements vont particulièrement :

- À mon Directeur de thèse Pr Leka Essomba Armand, pour son encadrement de qualité et ses sages conseils ;
- À mon Co-directeur de thèse Pr Ndjebakal Souck Emmanuel, pour son encadrement de qualité et dévouement dans l'achèvement de ce travail ;
- Au Pr Dongo Etienne, VDSSE/FSE, pour son encouragement et sages conseils;
- Au Professeur Bissa Enama Patricia, pour l'accompagnement et ses multiples conseils ;
- Au corps professoral de la Faculté des Sciences de l'Éducation en général et au Département du Curricula et Evaluation en particulier pour la qualité de la formation reçue ;
- Aux membres du bureau l'APEE du Departement de Mfoundi et les Chefs d'établissements dedit département;
- À mon épouse Souadatou Hamadjoda, pour son amour inconditionnel et sa patience à attendre la réalisation de ce travail ;
- À mes enfants Hamadou Ben Ali, Aboubacar Bah et Zeynab Djouleiha pour leurs patience ;
- À mes frères et sœurs qui m'ont soutenu durant ses mois de travail ;
- À mes camarades de promotion et à mes amis qui m'ont accompagné tout au long de ce trajet à travers des encouragements et de la motivation.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
RESUMÉ .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
PREMIÈRE PARTIE .....	24
CHAPITRE I : ANALYSE JURIDIQUE ET COMPREHENSION DE L'ORIENTATION DES RESSOURCES ADDITIONNELLES DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN .....	25
CHAPITRE II : L'APEE VERS UNE COMPREHENSION DE PARTENARIAT PRIVE/PUBLIC DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN .....	70
CHAPITRE III : CADRE NORMATIF DE L'EXECUTION DU BUDGET ET THORIES EXPLICATIVES DU SUJET .....	91
DEUXIEME PARTIE :CADRE MÉTHODOLOGIQUE, TRAVAUX DE TERRAIN ET ANALYSE DES DONNÉES .....	136
CHAPITRE iv : MÉTHODOLOGIQUE DE L'ETUEDE .....	137
CHAPITRE V : Analyse des données et Interprétation des résultats .....	166
CHAPITRE VI : DISCUSSION .....	225
CHAPITRE VII : PROPOSITION D'UN SCHEMA DE MODEL DE LA GESTION DE RESSOURCE FINANCIERE DE L'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL .....	239
CONCLUSION GENERALE .....	264
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES: .....	364
ANNEXES .....	310

## **ANOVA : AnLISTES DES SIGLES ET ACRONYMES**

alysis of Variance (analyse des variances)

**APC** : Approche Par Compétences

**APEE** : Association des Maitres des Parents et Enseignants

**BAD** : Banque Africain du Développement

**BM** : Banque Mondiale

**BREDA** : Bureau Régional pour l'Education en Afrique

**CIE** : Conférence Internationale de l'Education

**CONFEMEN** : Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le Français en  
Partage

**DDL** : Degré De Liberté

**ENIEG** : Ecole Normale d'Instituteurs de l'Enseignement Général

**EPT** : Education Pour Tous

**HA** : Hypothèse Alternative

**HG** : Hypothèse Générale

**HO** : Hypothèse nulle

**INEE** : Inter-Agency Network for Education in Emergencies (réseau inter-agences pour  
l'éducation en situation d'urgence)

**MINEDUB** : Ministère de l'Education de Base

**MINEDUB** : Ministère de l'Education de Base

**MINESUC** : Ministère de l'Enseignement Secondaire

**MOOC** : Massive Open Online Course

**MTP** : Ministère des Travaux Publics

**NAP** : Nouvelle Approche Pédagogique

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique

**ODD**: Objectifs du Développement Durable

**OMD** : Objectif du Millénaire pour le Développement

**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé

**ONG** : Organisation non gouvernementale

**PASEC** : Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN

**PPP**: Partenariat privé-public

**RAPM**: Reliance on Accounting Performance Measures

**SPSS**: Statistical Package for Social Sciences

**SYNES** : Syndicat National des Enseignants Supérieurs

**TIC** : Technologies de l'Information et de Communication

**TICE** : Technologie de l'Information et de la Communication pour l'Éducation

**UNESCO** : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

**UNICEF**: Fond des Nations Unies pour l'enfance

**VD** : Variable Dépendante

**VI** : Variable Indépendante

**VIE** : Valence-Instrumentalité-Expectation

**ZEP** : Zone d'Éducation Prioritaire



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Quelques plaintes récurrentes des divers acteurs de la communauté éducative face à la gestion de l’APEE .....	67
Tableau 2 : Pratiques budgétaires : typologies existantes .....	98
Tableau 3 : rappel synthèse des facteurs secondaires pertinents .....	139
Tableau 4 : opérationnalisation des variables de l’hypothèse générale .....	141
Tableau 5 : opérationnalisation de la HR1 .....	142
Tableau 6 : opérationnalisation de la HR2 .....	143
Tableau 7 : opérationnalisation de la HR3 .....	143
Tableau 8 : opérationnalisation de la HR4 .....	144
Tableau 9 : VI1 : la prévision et planification .....	144
Tableau 10 : VI2 : l’implication des parties prenantes .....	145
Tableau 11 : VI3 : la gestion et l’exécution du budget de l’APEE .....	145
Tableau 12 : VI4 : la prise et la validation de décisions .....	146
Tableau 13 : Description synoptique de l’opérationnalisation des variables .....	147
Tableau 14 : estimation de la taille d’un échantillon .....	158
Tableau 15 : La description des activités projetées en collaboration avec le proviseur au sein de notre association permet la rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement (D1). .....	167
Tableau 16 : La rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement dépend de la définition du chiffre du budget prévisionnel (D2). .....	167
Tableau 17 : L’établissement des résultats prévisionnels joue un rôle très important dans l’optimisation du budget d’APEE au sein notre établissement (D3). .....	168
Tableau 18 : Définir un plan financier proprement dit constitue un processus nécessaire à la rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement (D4). .....	168
Tableau 19 : La logique et le mode d’organisation des activités scolaires en cours d’année nous permet de mieux gérer en collaboration avec les acteurs éducatifs le budget de l’APEE dans lycée (D5). .....	169

Tableau 20 : Nous pensons l'implication des membres exécutifs dans l'organisation des conseils d'établissement au sein notre lycée participe à la rationalisation du budget d'APEE (D6).	169
Tableau 21 : L'élection du bureau exécutif constitue un élément normatif de la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires (D7).	170
Tableau 22 : Nous pensons que la sollicitation des membres adhérant montre une certaine transparence et contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement (D8).	170
Tableau 23 : Nous pensons que la prise en compte de l'opinion de tous (différents adhérents) constitue une nécessité dans la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement (D9).	171
Tableau 24 : L'élaboration des projets éducatifs dans notre lycée constitue un justificatif important dans la gestion du budget de l'APEE (D10).	171
Tableau 25 : La validation d'un cahier de charge annuel est très nécessaire pour la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires au Cameroun (D11).	172
Tableau 26 : L'achat de certains matériels didactiques par notre association dans le lycée permet de mieux justifier la gestion du budget de l'APEE (D12).	172
Tableau 27 : Nous pensons que la rationalisation du budget de l'APEE dépend autant que faire ce peu du paiement effectif des salaires des enseignants vacataires et des personnels d'appui (D13).	173
Tableau 28 : Pour la rationalisation du budget de l'APEE dans notre lycée, nous nous renforçons la prime de rendement de tous les enseignants (D14).	173
Tableau 29 : L'entretien des locaux au cours de l'année scolaire dans notre lycée par notre association participe à la rationalisation du budget de l'APEE (D15).	174
Tableau 30 : Pour la rationalisation du budget de l'APEE, nous motivons les élèves à travers des prix spéciaux en fin d'année (D16).	174
Tableau 31 : L'approbation et le suivi du budget de l'APEE dans notre lycée contribue à la rationalisation dans le processus de gestion. (D17).	175
Tableau 32 : Le recrutement des enseignants vacataires dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE (D18).	176

Tableau 33 : Le recrutement d'appui dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE (D19).....	176
Tableau 34 : Nous pensons que consulter le proviseur avant de prendre une décision au sein de l'association est nécessaire pour rationalisation du budget de l'APEE dans l'établissement (D20).....	177
Tableau 35 : L'amélioration de l'environnement de travail dans le lycée nous incombe et participe à la rationalisation du budget de l'APEE (D21).....	177
Tableau 36 : Mon sexe (D22).....	178
Tableau 37 : Mon âge (D23).....	178
Tableau 38 : Nombre d'années d'affiliation à l'établissement(D24).....	179
Tableau 39 : Statut matrimonial (D25).....	179
Tableau 40 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR1.....	182
Tableau 41 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR1.....	183
Tableau 42 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR2.....	185
Tableau 43 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR2.....	186
Tableau 44 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR3.....	188
Tableau 45 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR3.....	189
Tableau 46 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR4.....	191
Tableau 47 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR4.....	191
Tableau 47 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 1 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun.....	195
Tableau 48 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 2 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun.....	198
Tableau 49 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 3 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun.....	201

Tableau 50 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 4 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun .....	205
Tableau 51 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 5 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun .....	208
Tableau 52 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 6 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun .....	211
Tableau 53 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 6 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun .....	215
Tableau 54 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 7 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun .....	218
Tableau 55 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 8 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun .....	221
Tableau 56: Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche .....	235
Tableau 57 : visibilité dans de la gestion .....	248

## RESUMÉ

La communauté éducative est un ensemble des personnes dont la mission est d'assurer le fonctionnement, le développement et le rayonnement des établissements d'enseignements secondaires (Article 32 de la loi de l'orientation de l'éducation 1998). Cependant, fort est de constater que l'Etat ne parvient plus à jouer pleinement son rôle de financement dans le fonctionnement des établissements scolaires. Ce rôle semble être abandonné à la communauté éducative qui est l'Association des Parents d'Elèves et Enseignants. Cette dernière joue un rôle de partenariat privé/public dans le financement de l'éducation, confisqué par un poignet des personnes dans la mesure où elle est sensée participer au rayonnement des établissements d'enseignement secondaire. Nous sommes appelés à gérer ce bien qui est un dénié public dans la transparence. La question principale que nous nous posons est de savoir : En quoi le facteur inhérent à la gestion financière des organisations scolaires facilite la gestion rationnelle du budget de l'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ? Pour répondre à cette question, nous avons procédé à une enquête dans les 41 établissements secondaires généraux de Mfoundi.

Nous avons développé ce travail par la méthode descriptive et des théories. En dehors de l'analyse documentaire, la collecte des données s'est faite par un guide d'entretien aux chefs d'établissements, les questionnaires passés aux membres du bureau de l'APEE de Mfoundi-Yaoundé. Le traitement des données collectées a été fait avec le logiciel SPSS, pour la recherche quantitative et par l'analyse de contenu pour les données qualitatives. Nos hypothèses principales confirmées démontrent que « les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget de l'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun », de nature à permettre une atteinte optimale des objectifs escomptés. Ce qui nous amène à opter pour un changement dans le cadre de gestion de ressource du fond de l'APEE dans les lycées au Cameroun. Nous avons à la fin de notre étude, proposé à la communauté éducative un modèle de la gestion de ressource additionnelle en cohérence avec les démarches préconisées par les quatre théories convoquées et qui pourraient mieux garantir l'atteinte optimale des objectifs des prochaines échéances en matière de la gouvernance de l'enseignement secondaire dans la gestion rationnelle du budget de l'APEE dans les lycées.

**Mots clés :** *Rationalisation, Gestion, Budget, APEE, partenariat.*

## ABSTRACT

The educational community is a group of people whose mission is to ensure the functioning, development, and outreach of secondary schools (Article 32 of the Law on Educational Guidance 1998). However, the State is no longer able to fully play its financing role in the operation of schools. This role seems to be abandoned to the educational community which is the Association of Parents of Pupils and Teachers. The latter plays a role of private/public partnership in the financing of education, confiscated by a wrist of people to the extent that it is supposed to participate in the outreach of secondary schools. We are called to manage this property which is a public denial in transparency. The main question we ask ourselves is: How does the factor inherent in the financial management of school organizations facilitate the rational management of the PTA budget in General Secondary Education Institutions in Cameroon? To answer this question, we surveyed Mfoundi's 41 general secondary schools.

We developed this work by descriptive methods and theories. Apart from the documentary analysis, the data was collected using an interview guide to the heads of schools; the questionnaires were passed to the members of the PTA office of Mfoundi-Yaoundé. The processing of the collected data was done with the SPSS software, for quantitative research and by content analysis for qualitative data. Our main confirmed hypotheses demonstrate that «the factors inherent in the financial management of school organizations facilitate the rationalization of the PTA budget in General Secondary Education Institutions in Cameroon», in such a way as to achieve the expected objectives in the best possible way. This leads us to opt for a change in the resource management framework of the PTA fund in high schools in Cameroon. We have at the end of our study, proposed to the educational community an additional resource management model consistent with the approaches advocated by the four theories convened and that could better ensure the optimal achievement of the objectives of the next governance deadlines of secondary education in the rational management of the PTA budget in high school.

**Keywords:** *Rationalization, Management, Budget, PTA, Partnership.*

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **0.1. CONTEXTE D'ETUDE ET JUSTIFICATION DU SUJET**

L'entrée des Associations des Parents d'Elèves (APEE) dans la scène éducative remonte à plus de deux décennies. Ces Associations sont nées de la volonté des parents de pallier à certains besoins auxquels les établissements publics fréquentés par leurs enfants faisaient face. La dénomination de l'association a évolué avec l'intégration en leur sein des enseignants. Elle est désormais dénommée Association des Parents des Elèves et Enseignants (APEE). Elle est devenue un acteur très important et même incontournable dans le financement des établissements publics et privés. Pour s'en convaincre, le guide des personnels de direction des établissements secondaires du Cameroun, institué par l'arrêté N°336/14/MINESEC/CAB du 12 Septembre 2014 reconnaît s'agissant de cette association que : « Elles sont devenues une composante de plus en plus importante dans la communauté scolaire parce qu'elles jouent le rôle essentiel de bailleurs de fonds. De nombreux établissements ne fonctionnent qu'avec l'apport des APEE ». La question de la gestion du fond d'APEE porte sur trois axes majeurs à savoir : la qualité ou la nature de leurs membres, la légalité des textes qui régissent ces associations et la qualité de la gestion financières récurrentes par certains membres du bureau. Notre thématique porte sur le 3<sup>e</sup> axe d'où la gestion rationnelle de budget de l'APEE dans les établissements publics d'enseignement secondaire général au Cameroun.

Notre étude est adossée sur la gestion des ressources financières des établissements scolaires publics d'enseignements secondaires du Cameroun. Elle s'inscrit dans un contexte de financement privé des établissements d'enseignement secondaire par les parents d'élèves. L'éducation étant un droit fondamental et universel des personnes et des peuples, alors il appartient à l'Etat de l'assurer pour permettre à tous d'y accéder. Le contexte dans lequel s'inscrit notre thématique laisse penser à une privatisation de l'éducation au Cameroun dans l'enseignement primaire et secondaire. Pour s'en convaincre, le Ministre auteur de la circulaire du 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement de l'APEE y a mentionné que les APEE sont devenues des bailleurs de fonds pour les établissements secondaires publics. C'est donc le lieu de constater froidement que l'État a démissionné de sa mission régaliennne en matière d'éducation de ses citoyens au profit des financements privés.



Notre thématique traite de la gestion rationnelle du fond de l'APEE dans les établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun. L'allocation financière de l'APEE constitue l'une des ressources financières de l'établissement scolaire nécessaire à son fonctionnement dans le cadre du financement privé des établissements scolaires par les parents d'élèves.

Cette allocation est prévue pour des charges spécifiques instituées par la circulaire N° 07/MINESEC/CAB 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement des APEE au sein des Établissements publics d'enseignement secondaire à savoir les charges salariales des enseignants vacataires, des personnes de gardiennage et d'entretien, la construction et l'entretien du patrimoine scolaire (équipements, matériels didactiques, bâtiments, meubles).

Le montant total correspond à ces engagements est inclus d'office dans la rubrique « projet d'établissement ». La fraction restante des fonds non au "projet d'établissement" est affectée au fonctionnement de l'association. Ces fonds sont des deniers publics qui viennent en appui à l'action gouvernementale, sont appelés à supporter les charges citées plus haut. La collecte des fonds se fait au sein de l'établissement par la trésorerie des APEE à l'occurrence du taux fixé à l'assemblée générale et à une date déterminée par celle-ci.

Le débat et l'actualité porte à croire que les dispositions contenues dans cette circulaire sont soit mal appliquées soit pas appliquées au détriment des objectifs à atteindre par les établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun.

## **0.2. PROBLÈME D'ÉTUDE**

De nombreux facteurs ont donné lieu à la gestion financière par les parents et enseignants dans les établissements secondaires, en particulier au Cameroun. Il est probable qu'il y a des lacunes installées en termes de gestion dans les établissements scolaires. Il pourrait être dû à une pénurie de main-d'œuvre, qui peut impliquer la négociation de l'APEE. En général, les principes actuels de gestion voir de bonne gouvernance en éducation impliquent la participation dans une franche collaboration de tous les acteurs de la communauté éducative. En ce qui concerne la gestion de fond d'APEE dans les établissements scolaires publics du Cameroun, malgré la signature de

l'arrêté ministériel de 2008, un malaise se fait toujours ressentir au sein des établissements scolaires lorsqu'on parle de l'APEE. Présentement, il est difficile de savoir quels facteurs ont conduit à cette situation. Ensuite, les établissements scolaires tâtonnent encore sur les éléments permettant de prévenir et d'améliorer la gestion des fonds APEE. En plus, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur l'utilisation des fonds d'APEE dans les établissements scolaires. D'après MAPENKA KENGNE O, D. (2021), en éducation, la production exige l'octroi d'un certain nombre de ressources qu'elles soient matérielles, humaines, informationnelles que financières qu'il faut gérer pour atteindre les objectifs fixés dès le départ en comptant sur la dextérité des gestionnaires bien évidemment.

Ce qui a créé des discordes qui pourront perturber non seulement le climat scolaire, la cohésion interne au sein des établissements scolaires, mais aussi et surtout le rendement scolaire et toutes les prévisions ou objectifs prévus par loi d'orientation scolaire au Cameroun. Au regard de ce qui précède, le problème qui apparaît est le déphasage dans la gestion des fonds d'APEE dans les établissements secondaires publics du Cameroun est source d'irrationalisation dans le cadre de la gestion.

Par ailleurs, Nous avons identifié plusieurs causes, pertinentes à savoir :

Les causes liées au fonctionnement et à l'organisation : Absence d'un organigramme de la gestion des fonds d'APEE, absence de procédures claires dans la collecte et la dépense des fonds d'APEE , le non-respect de la procédure de fixation et de la hausse des fonds d'APEE, la non implication des autres membres du bureau dans la gestion commune de l'APEE, le problème de la gratuité de l'école avec le concept d'éducation pour tous, absence de formation continue des gestionnaires des fonds d'APEE, non maîtrise des outils de gestion, problème de paiement des contributions exigibles via les opérateurs mobiles, le non-respect des lignes budgétaires (imprévus ).

Cela peut être dû à une offre scolaire inadéquate en matériel pour les élèves ou une mauvaise planification et prévision du budget d'APEE. Tous ces problèmes attirent l'intervention de l'opinion publique. Il s'agit probablement de savoir si l'APEE fonctionne réellement pour soutenir des établissements dans ses activités régaliennes. Ainsi, une étude de cette nature sur l'influence des APEE dans la gestion financière des établissements scolaires est très importante. Les textes qui régissent le fonctionnement des APEE ne fixent pas le montant des contributions. Les pratiques observées dans ce

cadre relèvent que chaque établissement scolaire fixe ou arrête un montant chaque année selon les décisions prises au sein de L'APEE. Selon le flux d'élèves par établissement, force est de constater que les fonds provenant des parents d'élèves sont considérables et de ce fait nécessitent une gestion rationnelle pour une atteinte des objectifs fixés par chaque établissement.

La circulaire N°07/MINESEC/CAB du 25 février 2008, portant modalités de fonctionnement des associations de parents d'élèves et enseignants au sein des établissements publics de l'enseignement secondaire, prévoit que les fonds provenant des APEE doivent servir entre autres au paiement des enseignants vacataires, des surveillants de secteur, des agents de sécurité, des personnels médicaux, à la construction des laboratoires, des salles de classe...Cependant, les parents se plaignent d'une absence des dites réalisations prévues par la circulaire, d'autres affirment que ces fonds sont détournés par les membres des bureaux des APEE avec l'aval des chefs d'établissement, pourtant il existe des textes qui instituent les mécanismes de contrôle. C'est cet écart entre la norme et les faits réels qui posent le problème d'une gestion rationnelle de l'allocation financière de l'APEE dans les établissements publics d'enseignements secondaires au Cameroun.

Comme souligné dans le mémoire de Mapenka et qui a va de paire avec notre attention, L'étude qui suscite notre intérêt dans un contexte marqué par une crise de gestion et de leadership, entraînent des controverses dans les établissements d'enseignement secondaire général. En effet, de nombreux plans d'ajustements structurels ont été initiés pour remédier à la situation. C'est dans ce sillage que FOZING (2006), stipule que la crise économique qui a ébranlé le Cameroun à partir de 1986, est restée insensible au plan d'ajustement structurel.

C'est dans ce contexte que le président en exercice de la CONFENEN, le Ministre de l'enseignement de base et de l'alphabétisation du Burkina Faso a parlé du partenariat comme facteur de qualité en éducation.

Par ailleurs, selon le journal du Cameroun.com, publié par Mathurin Petsoko, la gestion des fonds d'APEE n'a pas bonne presse. Pour ce dernier, lorsqu'on jette un regard sur la gestion des établissements scolaires, on note que la gestion est faite selon les orientations que chacun se donne en fonction de son rôle qu'il joue et en fonction de ses intérêts. Une enquête faite par Média terre : système d'information mondiale francophone

pour le développement durable (Afrique centrale) sur quelques établissements scolaires de l'ouest et du centre du Cameroun montre que ces derniers ont des visages disparates.

On dirait sans exagération aucune que chacun d'entre eux a un visage unique en son genre. La cacophonie commence quand il s'agit d'arrêter le taux que les parents doivent payer pour le compte de leur association : 19000f au Lycée de Nsam Efoulan, 22000f au Lycée Bilingue d'Application, 25000F au Lycée de Nkoleton, 27000f au Lycée Leclerc ; 24000f au Lycée de Biyem-assi... Dans certains lycées de Yaoundé, les taux sont fixés par les chefs d'établissements avec ou sans accord du bureau exécutif de l'APEE ou de l'Assemblée Générale. En plus, deux semaines après cette rentrée 2021-2022, le Ministre des Enseignements Secondaires le Professeur N. LYONGA, suite à sa concertation à Douala, avec les responsables des services déconcentrés de la région du Littoral du département ministériel dont elle a la charge met fin à la polémique au sujet de la hausse vertigineuse des frais des APEE dans les établissements d'enseignements secondaires. Le MINESEC aurait tranché le débat le 17 septembre 2021 au service du gouverneur du Littoral accompagné du secrétaire d'Etat auprès du MINESEC, B. BAYIOLA et du secrétaire général, P.F. NKOT qui suivaient ses proches collaborateurs. Relativement aux frais d'APEE jugés trop élevés, parce qu'oscillant beaucoup plus dans la ville de Douala, entre 20.000 et 40.000 FCFA, les raisons n'ont malheureusement pas pu convaincre le Ministre NALOVA et sa suite. Ainsi, à compter de l'année scolaire en cours (2021-2022), les frais d'APEE dans les établissements secondaires du Cameroun sont plafonnés à 25000f. Ainsi, parle N. LYONGA, pour donner une réponse aux pauvres parents qui ne savaient plus à quel saint se vouer, au moment où le chef de l'Etat, Son Excellence P. BIYA, lutte contre la vie chère et cherche à améliorer les conditions de vie des camerounais.

Cette crise est restée l'une des pesanteurs dont les méfaits continuent aujourd'hui de marquer le système éducatif camerounais en général et les institutions d'enseignements secondaires publiques en particuliers, sans toutes fois oublier les cris de détresse des familles. Actuellement, on constate une faible connotation entre les ressources investies et les résultats constatés ; c'est dire que la quantité de ressources allouées par l'Etat et les partenaires de l'éducation n'est pas proportionnelle aux résultats scolaires et ne devrait pas être à l'origine des malversations dans les établissements secondaires.

Le caractère volontaire du paiement d'APEE est contre dit et complété par la circulaire ministérielle du 15 août 2008. Elle autorise aux enseignants parents de l'établissement à postuler uniquement au poste de secrétaire général de l'APEE et fait des frais d'APEE une exigence pour les élèves dès que le taux est fixé par l'Assemblée Générale. Dès lors, les batailles s'engagent souvent entre chefs d'établissements et présidents des APEE.

Ces derniers ne veulent pas laisser les chefs d'établissement et agents financiers encore moins les présidents des conseils d'administration gérer leur fonds ou décider à leur place. Ils se soupçonnent les uns les autres et quand bien ils s'entendent dans la gestion des fonds, cela laisse entrevoir un soupçon de détournement de la part des autres membres du bureau, du comité directeur bref des autres parents. Les proviseurs ne jouent pas seulement leur rôle de conseiller technique de l'APEE mais font souvent prévaloir leur position de chef d'établissement, pour reprendre la position centrale dans la gestion des fonds d'APEE. Les parents sont réduits au rôle de « collecteurs » de fonds et restent étrangers au processus de gestion des fonds de leurs associations. Aussi certains projets sont réalisés à moitié. Les parents, élèves et même enseignants se plaignent de l'inconfort infra-structurel dans les établissements secondaires de Yaoundé. On peut néanmoins souligner que dans les rares cas où les parents sont associés à la gestion des fonds d'APEE, ils ne sont pas souvent disponibles et manquent souvent d'une formation préalable pour assumer la gestion des fonds de leur association.

Par ailleurs, une fois arrêté, les frais d'APEE sont encore collectés par les intendants avec ou sans procuration de l'APEE. Le caractère volontaire du paiement des frais d'APEE par le décret présidentiel No 2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires et attributions des responsables, à l'article 46 alinéa 2, révolte certains parents. Les parents veulent mieux gérer et contrôler l'APEE comme toute association libre de prendre les décisions dans la gestion des fonds or selon la circulaire ministérielle du 25 février 2008, fixant modalité du fonctionnement des APEE au sein des Établissements scolaires au Cameroun, les taux de frais de l'APEE sont fixés par les parents en assemblée générale. Ces fonds sont collectés par le trésorier de l'APEE or dans le décret présidentiel de 2001, les fonds d'APEE sont les derniers publics et viennent en appui de l'action sociale ce qui donne un caractère particulier à leur gestion.

Ceci étant les agents financiers ou intendants s'appuient là-dessus pour avoir une place de choix dans la gestion des fonds d'APEE (MAPENKA 2021).

Actu Cameroun nous fait une table rase de ces problèmes dans un Lycée de Mfoundi-Yaoundé dans son article intitulé « *Rentrée scolaire : les APEE font la polémique* » Selon cet article, le coup d'envoi vient de Yaoundé. Faute de pouvoir s'accorder, le proviseur d'un lycée de cette ville fait percevoir les frais de scolarité par l'intendant et le sous-préfet met un terme au mandat du bureau des parents. Dans une note prise le 16 septembre 2020, le sous-préfet de Yaoundé III a signé une décision « constatant la fin du mandat du bureau sortant de l'APEE du lycée de Nsam Efoulan, depuis le 31 Aout 2020. Autorisant l'intendant dudit lycée à percevoir et sécuriser les frais dédiés à cette rubrique sans base juridique, ni administrative ; Et, interdisant la tenue de l'assemblée générale de l'APEE de ce lycée. En effet, selon des sources concordantes (responsables d'APEE) , suite à une bataille autour du contrôle de la gestion des fonds d'APEE depuis quelques mois, et qui s'est exacerbé avec l'imminence de la rentrée scolaire 2020-2021, un conflit ouvert entre l'administration du lycée et le bureau de l'APEE avec des acteurs de second plan comme le sous-préfet et le président du conseil d'établissement. On en veut pour preuve la mise en demeure adressée au proviseur par le président de l'APEE de cet établissement. Pour mettre de l'ordre le sous-préfet a suspendu le bureau en attendant de nouvelles élections et l'intendante a commencé à collecter les frais d'APEE sans un représentant des parents et dans un climat morose. En ce début d'année scolaire, la gestion des APEE fait couler beaucoup d'encre et salive.

Au niveau managérial, on note une irrationalisation au niveau de la gestion. C'est ici même le socle de notre travail de recherche qui, va s'attarder sur la rationalisation de la gestion des fonds d'APEE qui est une facette de la gestion financière dans les établissements scolaires. On dénote notamment un manque de formation des leaders pour s'arrimer efficacement aux nouvelles exigences du nouveau management qui suppose la formation, le suivi, le contrôle et l'évaluation ainsi que la coopération dans la gestion des ressources disponibles. On décrie aussi des relations très peu révélatrices de confiance entre les différents gestionnaires des fonds d'APEE. Ce qui est pourtant nécessaire pour une meilleure gestion participative ou mieux solidaire. Ce que nous appelons : la directive est jugée « *inappropriée* » rendu public par la société civile, dans un communiqué de l'ONG nouveau droits de l'homme.

A Yaoundé selon le JOUR (2021), certains lycées demandent le paiement de près de 36000f d'APEE chaque élève en plus des frais de scolarité (7500f pour le premier cycle et 10000 pour le second cycle) avant l'accès de ceux-ci en salle. Le phénomène n'est pas différent dans les lycées et collèges publics hors de la cite capitale. Les frais d'APEE sont aussi exigés dans certaines écoles primaires publiques, portant la gratuité de la scolarité décrétée.

Par ailleurs, revenant sur les frais des associations des parents d'élèves point de discorde au Cameroun, 28 Sept 2021 Emmanuel Jules Ntap, de VoxafriqueCom.prc déclare : « *c'est le proviseur qui gère l'argent de connivence avec l'intendant dans la plupart des Lycées* ». La contestation ne s'estompe pas au sujet des frais associatifs exigés aux parents d'élèves même si la Ministre des Enseignements Secondaires, Pauline NALOVA LYONGA, a annoncé un plafonnement de ces frais à 25 000F. « *Les établissements publics sont faits pour les parents pauvres, vous ne pouvez pas carrément demander 40 000F à un parent pauvre, plus des frais exigibles* », a justifié Boniface BAYAOLA, secrétaire d'Etat auprès du ministre chargé de l'enseignement normal.

Toutefois, la directive est jugée « *inappropriée* » par la société civile, selon un communiqué rendu public par l'ONG nouveau droits de l'homme. « *Les frais d'APEE relèvent de la démission de l'Etat dans le financement de l'enseignement public au Cameroun* », On s'est rendu compte que les budgets d'investissements ne construisaient plus les écoles, ni les salles de classe, toilettes, ne faisaient plus rien dans les lycées et écoles primaires publiques au Cameroun. Donc finalement c'était les parents qui, à travers ces frais d'APEE, finançaient tout" explique-t-elle.

Concernant l'absence de transparence, des milliers d'élèves ont été refoulés aux portes des établissements scolaires faute de n'avoir pas payé les frais d'APEE. Des dénonciations ont été faites en vers le mode de gestion opaque de l'argent perçu par les établissements scolaires. C'est le proviseur qui gère l'argent de connivence avec l'intendant, dans la plupart des lycées, alors que le proviseur n'est que membre du bureau de l'APEE qu'au titre de conseiller technique.

### **0.3. QUESTIONS DE RECHERCHE**

Pour donner les orientations au problème de la gestion de l'éducation expliqué, nous avons défini une question principale et trois questions spécifiques.

### **0.3.1. Question principale**

La question principale que nous posons dans cette recherche est la suivante :

En quoi le facteur inhérent à la gestion financière des organisations scolaires facilite-t-il la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

### **0.3.2. Question spécifique de recherche**

Ces questions spécifiques sont les suivantes :

**QS1.** En quoi la prévision et planification jouent-elles un rôle dans la gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

**QS2.** Comment l'implication des parties prenantes contribue-t-elle à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

**QS3.** De quelle manière l'exécution du budget de l'APEE constituent-elles des processus nécessaires à sa gestion rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

**QS4.** En quoi la prise et la validation de décision facilitent-elles une gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

## **0.4. HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Nous avons réuni une hypothèse générale et trois hypothèses de recherche.

### **0.4.1. Hypothèse principale**

L'hypothèse générale que nous avons émise dans cette recherche est la suivante :

Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent une gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

### **0.4.2. Hypothèse de recherche**

Pour mieux opérationnaliser l'hypothèse générale ci-dessus, nous avons ressorti trois hypothèses de recherche.



**HR1.** La prévision et planification jouent un rôle dans la gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**HR2.** L'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**HR3.** L'exécution du budget constitue des processus nécessaires à la gestion rationnelle du budget de l'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**HR4.** La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

Les questions de recherche nous permettent de meubler les objectifs de cette recherche.

## **0.5. OBJECTIFS ET INTERET DE LA RECHERCHE**

Pour meubler cette recherche, nous avons défini un objectif général et trois objectifs secondaires.

### **0.5.1. Objectif général**

Identifier et comprendre les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires susceptibles de rationaliser le budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

De cet objectif découlent quatre objectifs secondaires.

### **0.5.2. Objectifs secondaires**

De manière spécifique, il s'agit de :

**OS1.** Vérifier en quoi la prévision et planification jouent un rôle dans la gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**OS2.** Voir si l'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**OS3.** Montrer que l'exécution du budget constitue des processus nécessaires à la gestion rationnelle du budget de l'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**OS4.** Comprendre en quoi la prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

A toute recherche, il y a toujours un gain à tirer par le public ou les lecteurs.

## **0.6. INTERET D'ETUDE**

Tout travail de recherche de gain ou profit dont devraient tirer les lecteurs et même le public après consultation. L'intérêt de cette recherche est axé sur un double plan à savoir le plan scientifique et le plan pratique.

### **0.6.1. Intérêt scientifique**

Du point de vue scientifique, il s'agit de combler le manque évoqué précédemment et participer plus largement au courant de la recherche en administration de l'éducation. Ce travail qui met l'accent sur la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun, permettra à la communauté scientifique de s'intéresser à ce domaine et d'approfondir le travail commencé pour qu'ensemble que le problème d'ordre social, puis transformer en un sujet de recherche scientifique, trouve une solution. Les résultats de cette recherche peuvent inspirer davantage de nombreux chercheurs. Ces derniers pourront par la lecture de ce travail, par l'exploitation de manquement, orienter les recherches afin de parvenir à résoudre les problèmes liés aux difficultés évoqués dans l'étude. Dans une perspective pédagogique, les exemples ainsi analysés peuvent servir comme des cas d'application sous forme de travaux dirigés et/ou pratiques dans le cadre de la formation en management de l'Education.

### **0.6.2. Intérêt pratique**

. Cette étude consiste à interpeller à la fois l'Etat et la communauté éducative par rapport à la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun. Le projet commun de la société qui est l'éducation, est une affaire de tous. L'école est un milieu ouvert à la société et même à la communauté

éducative. L'école et société devraient travailler en symbiose pour atteindre les objectifs de la société qui passent à travers l'école. Dans ce cas, rendre favorable la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun, qui devraient être la principale préoccupation de la communauté éducative. C'est dans ce cadre d'interpellation dont s'inscrit le but principal de notre recherche.

L'amélioration de la gestion administrative en général et celle de l'APEE en particulier a une incidence sur la qualité de l'éducation. Les gestionnaires des budgets d'APEE constituent les acteurs principaux de l'offre d'une éducation ; ils sont au niveau du système éducatif les catalyseurs de la promotion de l'éducation de qualité dans les écoles de leurs pratiques éducatives, le contenu des enseignements et les produits issus de ces enseignements.

Pour réduire le champ de recherche nous l'avons bien délimité.

## **0.7. DELIMITATION**

Ce sujet s'inscrit dans le champ de la pédagogie, de l'administration et de la psychologie.

### **0.7.1. Délimitation thématique**

Le champ d'étude sur « la gestion du budget » est vaste. Nous nous sommes limités sur la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements d'enseignements secondaires. En effet, le management et l'implication des enseignants constituent les priorités du gouvernement camerounais. Or, la rationalisation de la gestion du budget en particulier suscite notre curiosité dans le cadre de recherche dans ce sens.

### **0.7.2. Délimitation spatio-temporelle**

Cette étude qui pose le problème lié aux sujet de la gestion administrative de l'éducation est pertinent non seulement au niveau national mais aussi et surtout au niveau de la région du centre, plus précisément dans les écoles secondaires publiques de Mfoundi. Le choix de ce département dans cette étude justifie par la gravité dudit problème.

L'enquête de cette étude a été menée auprès des responsables des APEE des écoles secondaires publiques de Mfoundi. Le travail de cette thèse a été bâti durant toute la période de l'année académique 2019-2023.

C'est dans cette optique que nous avons formulé ce sujet comme suit : « rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun : cas des quelques Établissements du Département de Mfoundi ».

## **0.8. DEFINITION DES VARIABLES**

### Variable indépendante

Dans cette recherche, la variable indépendante porte sur la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun.

Dans le but de la manipuler, nous l'avons opérationnalisée en trois sous variables indépendantes.

#### **Sous variables indépendantes 1 : La prévision et planification**

Pour indiquer cette variable, nous avons retenus les aspects suivants : Description de l'activité projetée, définition de chiffre du budget prévisionnel, établissement de résultat prévisionnel, définir le plan financier proprement dit.

**Sous variables indépendantes 2 : Participation (L'implication) des parties prenantes**

Les indicateurs retenus pour mesurer cette variable sont les suivants : Prise des décisions, conseils des établissements, les projets éducatifs, le respect de l'opinion de tous.

#### **Sous variables indépendantes 3 : La gestion et l'exécution du budget de l'APEE**

Les indicateurs de cette troisième variable indépendante sont les suivantes : Achat des matériels didactiques, paiement des salaires, distribution des prix en fin d'année, renforcement de la prime de rendement des enseignants, entretien des locaux, définir l'offre de formation. Accès aux matériels didactiques, prestation des matériels, construction et équipement des salles de classe.

#### **Sous variables indépendantes 4 : La prise et la validation de décisions de l'APEE**

Les indicateurs de cette quatrième variable indépendante sont les suivantes : Approbation et suivi de budget, recrutement du personnels enseignants et appui, mode de

conduite et politique de l'évaluation des élèves, informé de problème actuel de l'éducation.

**Variable dépendante** : Rationalisation

## **0.9. THEORIES EXPLICATIVES**

Pour expliquer la gestion de l'éducation à travers l'APEE comme acteur de financement de la communauté éducative au Cameroun, la présente étude a choisi quatre théories. Il s'agit en effet de la théorie du leadership participatif, la théorie de l'engagement productif et théorie des parties prenantes et modèles clé, théorie de la contingence et le contrôle de gestion.

### **0.9.1. Théorie du leadership participatif**

Le leadership participatif est une théorie organisationnelle développée par les auteurs tels qu'Argyris (1957), Fonkeng et Tamajong (2010). C'est une théorie qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permettant le développement des compétences. Le leadership participatif vise le développement de la compétence.

La hiérarchie construit et élabore la stratégie et la vision de l'entreprise avec toutes les différentes fonctions (finance, communication, marketing, ressources humaines, administration, production) et le reste de la communauté de l'entreprise. Dans le cadre de l'école.

### **0.9.2. Théorie de l'engagement productif**

L'engagement productif est un modèle qui établit les bases d'évaluation de la satisfaction d'un employé à son poste. Il ne s'agit pas simplement des considérations liées à la motivation aussi bien intrinsèque qu'extrinsèque, mais d'un ensemble de conditionnalités qui permettent de voir au-delà de la rémunération, un facteur déterminant de la productivité qui est l'engagement du personnel employé à la tâche Malboeuf et Daigle, (2005).

L'engagement productif peut être compris comme un état d'esprit qui pousse l'homme à poser des actions justes, précises et stratégiques qui permettent le rendement maximal de la structure qui l'embauche.

### **0.9.3. La théorie de la contingence et le contrôle de gestion**

Anthony (1988) précise que les pratiques du contrôle de gestion sont susceptibles quant à un certain nombre de facteurs. Dans ce sens, il précise : « *Un ensemble sur l'environnement externe (...), constitué d'un axe dont une extrémité représente des facteurs très incertains et l'autre des facteurs prévisible* » (Anthony, 1988). L'auteur a essayé par suite de dresser une liste de variables capables d'impacter le système de contrôle de gestion « *Les facteurs regroupés ici sont : le cycle de vie des produits, la nature des produits, la nature de la concurrence, l'approvisionnement, la politique et la technologie* » Anthony, (1988).

### **0.9.4. Théorie des parties prenantes(Freeman 2004)**

Il faut noter que le réseau de relations qui s'établit entre l'organisation et ses parties prenantes est étendu et complexe. Étendu, parce qu'un grand nombre de parties prenantes sont concernées. Complexe, parce qu'existent ou peuvent s'établir différents types de relations entre les diverses parties prenantes. La théorie des parties prenantes s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relie l'organisation avec ses différentes parties prenantes. Son champ d'application et ses différentes approches seront présentés dans les paragraphes suivants.

Durant ces vingt dernières années, la théorie des parties prenantes a couvert un large domaine des études en management mais la littérature n'a pas connu une véritable cohérence dans ce domaine. L'étude de la théorie des parties prenantes et des faits marquants de son évolution permet de mettre en évidence les caractéristiques susceptibles de dégager l'émergence d'une nouvelle théorie ou d'un mouvement d'idées en faveur d'une nouvelle théorie. Nous allons essayer, en premier lieu, de présenter le champ d'application et les différentes approches de la théorie des parties prenantes.

## **0.10. DÉFINITION DES CONCEPTS**

Durkheim recommande la définition des mots dans une recherche afin de ne pas s'exposer aux plus graves confusions. Les mots clés permettent la bonne compréhension de ce sujet seront définis par la suite.

### **Rationalisation :**

Vient du verbe rationaliser, qui signifie rendre (quelque chose) rationnel ;

*En économie* : c'est l'organisation d'une activité économique selon des principes rationnels afin d'obtenir le maximum de rendement avec un minimum de coût. L'organisation de la main-d'œuvre consiste en la recherche des règles et modalités propres à assurer à l'industrie un personnel qualifié, apte à remplir les tâches de l'exécution du travail, avec le minimum de fatigue et le maximum d'intérêt, c'est-à-dire à obtenir le meilleur rendement, sans perdre de vue qu'il s'agit ici de **rationalisation** appliquée à la personne humaine. VILLEMÉR, (1947)

Rationalisation : c'est un système de planification et procédé de contrôle opérationnel ayant pour but de faciliter, d'améliorer l'utilisation et le contrôle des dépenses, d'obtenir une meilleure productivité par l'organisation rationnelle des répartitions de ressources entre affectations concurrentes. TÉZENAS (1972).

La rationalisation est une erreur de jugement que nous commettons souvent. On entend par là une explication en apparence logique, que l'on se donne pour justifier certains sentiments ou actes dus à des mobiles affectifs inconscients (R. DE SAUSSURE, La Méth. Psychanalytique, 1922, p. 26). On ne range pas habituellement la rationalisation parmi les mécanismes de défense, malgré sa fonction défensive patente. C'est qu'elle n'est pas directement dirigée contre la satisfaction pulsionnelle, mais qu'elle vient plutôt camoufler secondairement les divers éléments du conflit défensif. LAPL.-PONT.(1967).

Rationalisation du budget est une technique expérimentale de gestion des finances publiques mise en place. Inspirée du *Planning Programming Budget System (PPBS)* utilisé aux États-Unis, l'objectif est d'optimiser les choix budgétaires publics par une meilleure prise en compte, évaluation et contrôle des résultats de l'action administrative. La méthode repose sur des outils d'analyse systémique et des bilans « coût-efficacité ».

**Gestion** : est l'ensemble des pratiques qui visent à atteindre les objectifs d'équilibre et d'optimisation relatifs au circuit financier d'une entreprise.

Pour un particulier, la *gestion financière* est assez simple : elle consiste à équilibrer ses dépenses et ses recettes, à épargner si possible, et à surveiller son compte en banque. Pour une entreprise, la gestion financière se focalise sur les aspects financiers d'un projet de dépense ou d'investissement en fonction de la rentabilité espérée, et sur l'analyse de ses résultats vus sous l'angle financier.

Pour une entreprise financière comme une banque ou un fonds d'investissement, la gestion financière consiste à gérer la trésorerie, les flux d'encaissements et de décaissements, les investissements, les crédits octroyés et les échéances des remboursements d'emprunt. La gestion financière implique la prévision de cash-flow et de dépenses incompressibles, la budgétisation, et enfin le contrôle en cours d'exécution puis a posteriori.

La gestion financière peut être analysée en différentes étapes :

- Définir les besoins : L'entreprise doit d'abord estimer le nombre de ressources ou de budget dont elle a besoin pour ses opérations.
- Mode de financement : La structure financière de l'entreprise est définie, c'est-à-dire combien sera financée avec ses propres ressources et combien avec des fonds de tiers.
- Mode de financement : Concernant les ressources extérieures, il faut choisir le mode de financement le plus avantageux. Il est possible de recourir à un crédit bancaire ou au marché des capitaux émettant des obligations ou un autre type d'instrument. À ce stade, le taux d'intérêt, la durée de l'endettement et les autres conditions de financement sont très importants. De même, l'entreprise peut décider de lever des capitaux auprès de nouveaux associés, en émettant des actions.
- La gestion des ressources : L'entreprise doit répartir ses ressources de manière prudente, en respectant toujours les obligations prioritaires, avec les fournisseurs et les employés, par exemple. De plus, il est important de surveiller les ratios financiers de l'organisation. De cette manière, la solvabilité, la liquidité, le niveau d'endettement de l'entreprise, entre autres indicateurs, sont mesurés.
- Évaluation de projets : Les entreprises doivent analyser les plans d'investissement, en calculant principalement la valeur actuelle nette. Si ce n'est pas positif, le projet n'est pas économiquement fiable.

La gestion financière doit également s'assurer que l'entreprise dispose des ressources à court terme pour faire face à ses dépenses courantes. Il s'agit par exemple des paiements aux fournisseurs et au personnel. Par conséquent, il est essentiel (entre autres mesures) que l'entreprise gère efficacement les collections de ses clients. De cette façon,



vous vous assurerez d'avoir un revenu en espèces suffisant. C'est-à-dire qu'il est non seulement important que l'entreprise génère de la rentabilité (ce qui est observé dans le compte de résultat), mais également un revenu d'argent effectif pour maintenir les opérations (ce qui est vu dans le tableau des flux de trésorerie).

**Budget :** Le terme « budget » mérite ici une attention particulière. La signification de ce mot est assez générale et sa définition d'autant plus difficile qu'il est entré dans le langage courant avec un sens parfois très restrictif : « État prévisionnel et limitatif des recettes et dépenses d'une période donnée. *Budget familial, domestique. Budget mensuel. Boucler son budget.* Par extension : somme dont on peut disposer pour une dépense précise. » Le Petit Robert(2002). Cette définition n'évoque que l'aspect prévisionnel du budget. Cependant, dans un sens plus large le budget sert également à contrôler les prévisions et surtout à aider à la prise de mesures correctives. D'ailleurs, le premier ouvrage sur les budgets en langue française de Robert Satet (1936) reprend la traduction du terme américain *Budgetary control* et parle de contrôle budgétaire en y incluant naturellement la phase de planification. L'auteur cite et s'approprie la définition donnée par la Commission de Terminologie de l'Institut d'Organisation Commerciale et Industrielle (près de la Chambre de commerce de Paris) ; définition à la mise au point de laquelle il a participé (ibid.: p. 5) : « Le Contrôle Budgétaire qui s'appuie sur l'examen très exact de tout ce qui peut s'exprimer par les chiffres dans l'entreprise, quelle qu'en soit la nature, la forme et l'importance, consiste en une analyse rigoureuse des faits passés dans la prévision des faits probables, afin d'établir un programme rationnel d'action. La caractéristique du Contrôle Budgétaire est que la comparaison entre la prévision et l'exécution [...] se fait d'une manière méthodique et régulière, à des époques aussi rapprochées que la nature de l'entreprise l'exige. Cette comparaison permet, non seulement de se rendre compte si l'entreprise se maintient bien dans la ligne de conduite tracée, mais aussi de modifier constamment les prévisions selon les expériences récentes. » On remarque d'abord le caractère très complet de cette définition qui présente aussi bien la substance du terme que le processus qui le traduit. De surcroît, le lecteur attentif remarquera qu'elle fait référence à tout indicateur chiffré, quelle qu'en soit la nature. On pourrait supposer alors que le budget inclura aussi bien des indicateurs financiers et comptables que des indicateurs physiques représentatifs du « programme rationnel

d'action ». Or, la réalité des pratiques témoigne surtout de l'utilisation du premier type d'indicateurs. C'est ce que Meyer (1988) appelle « la déformation financière » mais qui s'explique aisément avec les caractéristiques des valeurs monétaires, les seules capables d'assurer une présentation agrégée et comparable des informations économiques. En effet, un des principes du système budgétaire est qu'il doit couvrir la totalité des activités de l'entreprise (Gervais, 1983). Or, le seul système d'information formel qui est capable d'englober de manière synthétique tous les aspects de l'activité d'une entreprise est évidemment le système comptable.

Dans la définition de Satet, les budgets sont également définis comme un processus. De même, la définition de la procédure budgétaire de Meyer (1988) n'envisage que l'aspect processus de la technique budgétaire en la divisant en trois étapes : la prévision, la budgétisation et le contrôle. Il est à noter que l'on recense une multitude de termes dans les travaux théoriques : système budgétaire, procédure budgétaire, processus budgétaire, budgétisation, contrôle budgétaire, budgets. Nous retenons de cette panoplie l'aspect technique de la chose et le dénommons avec un des synonymes suivants : budget, outil budgétaire ou technique budgétaire. En résumé, en utilisant la méthode d'analyse des instruments de gestion proposée par Gilbert (1998), le budget peut être défini sous deux aspects : un aspect matériel (le contenu de l'outil) et un aspect processeur (le processus de son application). Quand on parle de budgets dans un sens matériel il s'agit en effet de plusieurs documents qui ont les deux caractéristiques suivantes: (1) une forme empruntée à la technique comptable et (2) un contenu chiffré projeté dans l'avenir. Dans un sens processuel, la notion de technique budgétaire comprend les activités d'élaboration des documents budgétaires, le calcul des écarts entre les chiffres budgétés et les réalisations, l'analyse des origines des écarts et la prise de décisions correctives. Dans ce sens le budget devient un processus circulaire de deux phases planification budgétaire et contrôle budgétaire effectuées sur la base de documents comptables. Arrivé à sa phase finale, le processus recommence et se répète sur une nouvelle période. C'est finalement cet ensemble *documents budgétaires et processus budgétaire* que nous désignons avec les termes d'outil ou de technique budgétaire ou tout simplement de budget.

Ce guide expose les avantages de la planification des affaires et de l'établissement d'un budget et explique comment y arriver. Il suggère des points d'action afin de gérer la

situation financière de votre entreprise de façon plus efficace et garantir que vos plans soient réalisables. Contrôler vos finances. Garantir que vous pouvez continuer à financer vos engagements actuels. Vous permettre de prendre en toute confiance des décisions financières et d'atteindre vos objectifs. Garantir que vous disposez de suffisamment d'argent pour vos projets futurs. Il expose de quelle façon vous dépenserez votre argent et de quelle façon ces dépenses seront financées. Cependant, il ne s'agit pas d'une prévision. Une prévision est une prédiction de l'avenir alors qu'un budget est un résultat planifié de l'avenir, défini par votre plan, que votre entreprise veut atteindre.

**APEE** : encore appelé Association des Parents d'Elèves et Enseignants, ces Associations sont nées de la volonté des parents pour pallier à certains besoins auxquels les établissements publics fréquentés par leurs enfants faisaient face. Par la circulaire N° 07/MINESEC/CAB 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement des APEE au sein des Établissements Publics d'Enseignement Secondaire, ces associations ont pour rôle, les charges salariales des enseignants vacataires, des personnes de gardiennage et d'entretien, la construction et l'entretien du patrimoine scolaire (équipements, matériels didactiques, bâtiments, meubles). Elle est désormais dénommée Association des Parents des Elèves et Enseignants (APEE).

La dénomination de l'association a évolué avec l'intégration en leur sein des enseignants. Elle est devenue un acteur très important et même incontournable dans le financement des établissements publics et privés. Pour s'en convaincre, le guide des personnels de direction des établissements secondaires du Cameroun, institué par l'arrêté N°336/14/MINESEC/CAB du 12 Septembre 2014 reconnaît s'agissant de cette association que : « Elles sont devenues une composante de plus en plus importante dans la communauté scolaire parce qu'elles jouent le rôle essentiel de bailleurs de fonds. De nombreux établissements ne fonctionnent qu'avec l'apport des APEE». Le Ministre auteur de la circulaire du 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement de l'APEE y a mentionné que les APEE sont devenues des bailleurs de fonds pour les établissements secondaires publics.

La notion de communauté éducative (APEE) a été étudiée par plusieurs auteurs. Lemière et Altet (1997) pensent que la communauté éducative serait des associations françaises des parents qui auraient d'abord mis de l'avant le concept de communauté éducative qui sera d'ailleurs repris dans plusieurs pays francophones(lois nationales

d'instructions publique des république camerounaise, françaises et québécoise). Selon ces associations, la communauté éducative se compose de tous ceux qui participent à la réussite scolaire, au développement de l'établissement.

On y retrouve à la fois des enseignants, des entrepreneurs locaux, des autorités locales. En fait, selon la proposition de Lemièrre et Altet (1997), la communauté éducative se compose des membres de la communauté locale qui participent aux exercices initiés par les conseils d'écoles ou conseils d'établissement ou d'administration pour construire leur plan d'action : projet éducatif, plan de réussite plan de développement. On constate de ce fait, l'importance accordée au milieu formel pour définir l'Association des Parents d'Elèves et Enseignants. Ceci peut étonner surtout si l'on se souvient des propos de Lindeman (1945) et de ceux de bien des auteurs qui rappellent, comme Kerensky(1972) que « *ce que l'enfant apporte avec lui à l'école est plus important que ce qu'il se passe en classe* ». L'éducation peut effectivement avoir lieu à des différents endroits et non seulement à l'école. Dans cette logique, la communauté qui s'intéresse à l'éducation de l'enfant peut partager des préoccupations éducatives ou être issue d'engagements qui ne sont pas nécessairement scolaire (communauté d'intérêts).

De ce fait, on pourrait même penser que chaque communauté pourrait se situer sur un continuum, allant d'uniquement scolaire à unique communautaire. En outre, le concept d'Association des Parents d'Elèves semble confondu avec celui d'école. Certains auteurs (Lenoir et Berger, 2007 ; Grove et Fisher, 2006) utilisent l'expression communauté éducative comme synonyme de ce qui est couramment appelé l'équipe-école (enseignants, élèves, directeurs) il est toutefois plus courant, comme nous l'indiquons ici, que ce concept soit utilisé pour référer à ce que Deslandes et Bertrand(2001) appellent la communauté élargie d'une école , c'est-à-dire l'équipe école à laquelle s'ajoute les parents , certains organismes communautaires, certains structures administratives et même certains entreprises. Il est toutefois très rare que ce concept réfère à une communauté qui ne soit pas premièrement liée à un établissement scolaire.

A cet effet, certains articles présentent la communauté éducative comme une communauté entretenant des préoccupations éducatives mais non principalement scolaires c'est le cas des communautés présentées par Lajos (2002). Dans les documents gouvernementaux et la législation de l'instruction publique de plusieurs pays (par exemple le Cameroun, la France et le Canada) la « *communauté éducative* » réfère à la

communauté élargie tel que proposée par Deslandes et Bertrand (2001) une communauté qui peut contribuer au projet scolaire. Lemièrre et Altet (1997) confirment ceci « *la plupart du temps la notion de communauté éducative est utilisée pour indiquer l'importance des relations entre les parents et les enseignants, entre les familles et l'école sur la réussite scolaire des enfants* » Au Cameroun, comme nous l'avons mentionné dans la revue critique de la littérature, c'est la loi de l'orientation qui pose les jalons de cette notion. Elle la définit de façon suivante :

« Article 32:(1) La communauté éducative est l'ensemble des personnes physiques et morales qui encourent au fonctionnement, au développement et au rayonnement d'un établissement scolaire.

(2) En sont membres : les dirigeants, les personnels administratifs et d'appui, les enseignants, les parents d'élèves, les élèves, les milieux socioprofessionnels, les collectivités territoriales décentralisées.

Article 33 : Les membres de la communauté éducative sont associés, par l'intermédiaire de leurs représentants, aux instances de concertation et de gestion instituées au niveau des établissements d'enseignement, ainsi qu'à chaque échelon de concertation des collectivités territoriales décentralisées ou des structures nationales de l'éducation ».

C'est dans ce même logique que le code français de l'éducation (2010) stipule que « dans chaque école, collège ou lycée, la communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'établissement scolaire ou en relation avec lui, participent à l'accomplissement de ses missions. Elle réunit les personnels des écoles et établissement, les parents d'élèves, des collectivités territoriales ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux associés au service public de l'éducation ». Le conseil supérieur de l'éducation au Québec (1998,15) pousse le rapprochement entre la communauté éducative et le projet scolaire encore plus loin. Il stipule qu' « une communauté éducative est une école qui mobilise tous ses acteurs autant à l'interne que dans la communauté environnante, et qui mise sur le partage et la qualité de leurs relations pour réaliser sa mission éducative ». Afin d'opérationnaliser la communauté éducative, au Cameroun, l'on a formé des conseils d'écoles (CE) et on a ravivé le travail des associations de parents d'élèves et enseignants (APEE).

Au regard de ce qui précède, la définition de cette notion nous amène à comprendre que la communauté est un terme pluriel et constituée de plusieurs acteurs. A

cet effet, dans le cadre de ce travail, nous analysons les facteurs internes (direction, enseignants et parents d'élèves) de cette communauté dans la gestion de l'offre de l'éducation

**Partenariat privé/public** : Le partenariat public-privé (PPP) est une méthode de financement permettant à une autorité publique de se rapprocher de prestataires privés pour financer ou gérer un équipement destiné au service public.

Le contrat de partenariat public-privé fixe les missions du marché de partenariat avec le prestataire privé qui peuvent être : la construction, la transformation, l'entretien, la maintenance, la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de construction. Le prestataire privé, à la fois maître d'œuvre et maître d'ouvrage, est rémunéré en contrepartie par l'autorité publique durant toute la durée du contrat. Les redevances versées par les acteurs publics s'apparentent à des dépenses de fonctionnement. En effet, le partenariat public-privé s'impose comme une alternative aux deux formes classiques de contrats administratifs : la délégation de service public et le marché public.

**Conclusion** : Il facilite une plus grande souplesse de gestion pour la personne publique sans endetter l'Etat, tout en assurant qu'elle reste en charge de la gestion du service public. Par ailleurs, ce système de financement permet à l'Etat et aux usagers de bénéficier des innovations conçues par les entreprises privées.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE  
THÉORIQUE DE L'ETUDE**

# CHAPITRE I : ANALYSE JURIDIQUE ET COMPREHENSION DE L'ORIENTATION DES RESSOURCES ADDITIONNELLES DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

## Introduction

Cette partie de notre travail, traite les textes qui aident à apporter aux apprenants et à la communauté éducative une clarification sur les fonctionnements de système éducation à travers les textes, les lois et les décrets. Pour Poutoux, l'élève rencontre des difficultés à l'école de façon importante et récurrente la question des aides à apporter se pose. Ces aides peuvent être proposées dans le cadre de la classe, avec l'appui du cycle et de l'équipe. Elles se formalisent dans le cadre d'un projet personnel, d'une activité associative que le recommandent les derniers textes qui font suite à la loi d'avril 2005 sur l'école.

### 1.1. COMPREHENSION DE L'ORIENTATION

Des grandes rencontres ont permis de poser un diagnostic, de réaliser une analyse du système éducatif et de proposer des voies et moyens de son développement. Notons qu'à la suite des Etats Généraux de l'éducation, une loi d'orientation de l'éducation avait été promulguée. C'est la loi N° 98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun, elle précise en son article 2, la priorité accordée à l'éducation ainsi que le droit d'assurer l'éducation à tous les enfants en âge scolaire.

Ce constat fait dans les établissements d'enseignement secondaire général du Département de Mfoundi-Yaoundé constitue le principal mobile de cette recherche. Il se pose donc la question de l'implication de la communauté éducative à la prise de décision et la gestion administrative et la gestion équitable de fond de l'APEE au Cameroun, d'où notre sujet portant sur la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun.

La communauté éducative a été créée par décret n°2001/041 du 19 février 2001 portant organisation et fonctionnement d'un établissement scolaire. Cette dernière joue un rôle capital dans la gestion de l'offre de l'éducation dans la mesure où elle participe au



rayonnement des établissements d'enseignement secondaire. Elle est constituée de huit principaux acteurs à savoir : le personnel administratif et d'appui, les enseignants, les élèves, les parents d'élève, les associations des enseignants, les milieux sociaux éducatifs, les Organisations Non Gouvernementales éducatives (ONG), les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Compte tenu du temps réservé à la présente étude, elle s'intéressera uniquement aux facteurs internes de la communauté éducative, il s'agit de ce que Nkoa (2015) appelle « équipe-école ».

Les parents sont ceux-là qui accompagnent les directeurs et les enseignants dans la construction de l'éducation de leurs enfants. Au fait, la communauté éducative est un ensemble de personnes dont la mission est d'assurer le fonctionnement, le développement et le rayonnement des établissements d'enseignements secondaires (Article 32 de la loi de l'orientation de l'éducation 1998). Cependant, fort est de constater que l'Etat ne parvient plus à jouer pleinement son rôle dans le fonctionnement des établissements scolaires. Ce rôle semble être abandonné à la communauté éducative.

## **1.2. MODIFICATION AU SEIN DE L'APEE ET LA GRATUITE DE L'EDUCATION AU CAMEROUN**

### **1.2.1. Quelques Articles de l'Arrêté de 1979**

**Article 40** : L'Association des parents d'Elèves, en abrégé A.P.E est un groupe de parents intéressés qui, dans l'intérêt des élèves s'accordent avec les autorités scolaires et administratives pour promouvoir le bon fonctionnement de l'établissement.

**Article 47** : En rapport avec les besoins de l'établissement, le Ministre de l'Education Nationale fixe le taux de cotisation de chaque parent adhérent. L'Association des Parent d'Elèves gère ses propres fonds décide de l'aide à apporter matériellement ou moralement à l'établissement. Elle en informe par écrit le chef de l'Etat et le Ministre de l'Education Nationale.

**Article 48** : Si cette aide est constituée par une somme d'argent destinée à effectuer certains travaux, le chef d'établissement scolaire et le bureau Exécutif de l'APE en assurent la gestion sur un compte spécial, contrôlable par les autorités du MINEDUC et du MINAT.

### 1.2.2. Les APE avant la réforme de 2003

Le concept d'APE est né d'une pratique citoyenne des parents qui à une certaine époque notamment avant 1979, s'investissaient et conjuguèrent leurs efforts pour la réussite de leurs enfants à l'école.

*« Ainsi pour la bonne marche de l'école, on retrouvait parmi les parents, les maçons, les charpentiers, les menuisiers, etc. ... qui s'investissaient au sein des APE sans attendre une rétribution. On recrutait parmi le corps enseignant les fils de la localité dont on assurait l'alimentation et l'entretien pour qu'ils soient à l'abri des besoins vitaux. Il nous souvient que chaque enfant apportait un jour de la semaine ce qu'on appelait la ration du maître. Et la communauté accordait à ces enseignants beaucoup de respect. Ces écoles fonctionnaient ainsi jusqu'à ce qu'un arrêté les transformât en école principale ou publique ».*

Partant de cette expérience, l'Etat camerounais a institutionnalisé le fonctionnement des APE par l'arrêté n° 242/L/729/MINEDUCMJS du 25 octobre 1979 portant organisation des activités post et péri scolaires. A travers 10 Articles (Article 40 à Article 50), ledit arrêté revient sur la définition, le but et la constitution des APE (Encadré 2). Si cet arrêté présentait déjà quelques imperfections, il n'en demeure pas moins qu'il s'agissait d'une avancée manifeste pour ce qui est de l'encadrement de l'implication des parents au sein des écoles.

En effet, l'arrêté avait entre autres le mérite d'encadrer la gestion des fonds au sein des APE, de préciser les missions des APE, etc.

L'adhésion et la faible contribution financière étaient volontaires à cette époque et chaque parent était content d'apporter du sien pour l'éducation des enfants de la contrée. Malheureusement tout a commencé à périlcliter à une vitesse exponentielle et les pratiques au sein des APE ont fini par prendre le dessus sur les textes.

En effet, avec les crises des années 90, suivies du désengagement de l'Etat, on a commencé à voir des parents se substituer progressivement à l'Etat (construction des écoles, responsables du fonctionnement de ces écoles, etc.). Ces dernières ont alors commencé à drainer des sommes considérables avec son lot de conséquences (conférant à

leurs responsables une certaine importance manifesté par le trafic d'influence, les malversations financières, etc.).

Aussi, le Cameroun a connu des avancées dans le domaine des libertés avec l'adoption de la Loi N°90/053 du 19 Décembre 1990 portant sur la liberté d'Association. Elle rendait ainsi désuète l'institutionnalisation des APE par l'arrêté de 1979 qui dispose en son article 42 que « *L'association des Parents d'Elèves doit respecter les dispositions de la loi 67/LP/19 du 12/06/67 sur la liberté d'association et le statut type élaboré par le Ministère de l'éducation Nationale* ». C'est dans ce contexte déjà complexe que viendra l'annonce de la gratuité de l'enseignement primaire (2000), suivie de la réforme de 2003 qui est venue entériner la présence des enseignants au sein des APE.

### **1.2.3. Les APEE après la réforme de 2003**

Après la réforme de 2003, qui a marqué le passage d'« *APE* » à « *Association de Parents d'Elèves et d'Enseignants* » (incluant ainsi les enseignants), la situation de ces associations qui déjà présentaient des problèmes de gestion et de fonctionnement, s'est davantage dégradée. Rappelons que les motifs avancés pour justifier cette transformation précisaient qu'il s'agit de traduire en acte la volonté de réunir la communauté éducative dans une même structure. Ainsi la naissance des APEE a fait naître sur la scène camerounaise une catégorie nouvelle qualifiée dans le rapport d'étude de NDH Cameroun, d'« *associations à hybridité bouleversante* ».

En effet, les APEE regroupent en même temps des parents qui seuls payent les frais d'adhésion, et les enseignants qui ne déboursent aucun franc mais qui sont appelés à participer à la gestion de l'argent cotisé par les parents. Par ailleurs, certaines APEE, sont devenues des « *Association des Parents Enseignants* », car gérés par les enseignants (alors qu'ils devraient simplement y être représentés). Aussi, relevant des activités post et périscolaires, l'action de ces APEE est davantage polarisée par l'animation socioculturelle et sportive, notamment l'organisation des deuils de leurs membres et des rencontres ponctuelles avec les associations des autres établissements. Il s'agit là d'autant d'éléments qui poussent finalement à s'interroger sur les APEE.

De nombreuses études ont abordé les questions liées à la rationalisation de la gestion de la communauté éducative, notamment dans l'optique de trouver des voies et moyens pouvant aider les membres de celle-ci à s'impliquer dans la vie de l'école. Charara, (2011). Il s'avère donc important de faire une présentation non exhaustive de ces

travaux, c'est dans ce sillage que cette section permet de faire une littérature sur les thèmes clés du sujet tels que la rationalisation du budget de la communauté éducative.

#### **1.2.4. Les problèmes juridiques des APEE**

Le rapport d'étude de NDH démontre que pour ce qui est du fonctionnement des APEE, l'on est parti du vide juridique à une sorte d'encadrement administratif, qui laisse en réalité la place à un libéralisme notoire. En effet, les textes et décisions administratives qui traitent des APEE sont davantage relatifs au fonctionnement du système éducatif dans son ensemble et moins spécifiques au fonctionnement de ces dernières.

Cependant, si les textes et instructions administratifs sur le fonctionnement des APEE sont variés, leur application effective n'est pas évidente. De ce fait, quoique très variés, ces textes n'empêchent finalement pas que l'on s'interroge sur le type d'Association que sont ces APEE. Cette interrogation est davantage pertinente au vu du contexte dans lequel évoluent ces Associations. Il s'agit en effet d'un environnement marqué par un discours institutionnel en faible adéquation voire en contradiction à leurs réalités.

Le cadre légal de fonctionnement des APEE est donc mis à l'épreuve dans les faits à trois niveaux : tout d'abord au niveau du régime de fonctionnement de ces dernières, ensuite au niveau des conditions d'adhésion et les contributions et enfin au regard de la problématique du membership. Un régime juridique de fonctionnement ineffectif : la législation camerounaise permet aux individus de se regrouper dans des sociétés coopératives, des syndicats, des églises, des organisations non gouvernementales et des associations.

S'il est difficile de compter les APEE parmi les cinq premiers types d'associations, on pourrait être tenté de les qualifier d'association définie par la loi N° 90/053 du 19 décembre 1990 sur la Liberté d'association comme :

« Une convention par laquelle des personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre, celui de partager les bénéfices fonctionnant sous le régime de la déclaration ».

Or, des entretiens avec les Responsables d'APEE, il en ressort que la plupart des APEE fonctionnent sereinement sans avoir été régulièrement déclarées, c'est-à-dire en marge de la loi du 19 décembre 1990. Les parents/membres de ces associations affirment également la même chose en faisant ressortir un élément tout aussi important : leur ignorance sur la question. Des conditions d'adhésion et des contributions : Adhésion obligatoire ou facultative ? La question reste préoccupante chez les parents qui n'ont pas toujours de réponse, malgré les dispositions existantes. L'étude de base citée précédemment révèle à ce sujet ce qui suit : Plus grave est le fait que, 75% de personnes enquêtées considèrent que ces frais sont obligatoires.

A l'analyse, de ces chiffres l'on pourrait être tenté de dire que pour certains parents, il est possible de payer des frais d'APEE sans en être membre. Ceci pourrait se comprendre dans la mesure où malgré les sorties gouvernementales, l'inscription des élèves dans certains établissements scolaires restent conditionnée par le paiement des frais d'APEE, surtout en zone rurale. Aussi, vu la pertinence de l'APEE dans l'éducation d'un enfant, y adhérer n'est-il pas souvent perçu par le parent comme un devoir. La problématique du membership : au niveau des parents eux-mêmes, une injustice incompatible avec le statut d'association, est pratiquée notamment avec le fait pour les parents de payer les frais en fonction du nombre d'élèves qu'ils ont dans l'école. Ce qui se traduit par le fait que, les membres supposés d'une même association payent des cotisations ou des frais d'adhésion différent.

Ceci laisse transparaître l'absence du principe de solidarité au sein de ces APEE. L'ambiguïté purement technico-juridique, se matérialise ici au regard des reçus remis lors du paiement des frais d'APEE. En effet, ceux-ci portent le nom des élèves et non celui du parent supposé être membre de l'association. Il en résulte l'évidente question selon laquelle qui de l'enfant ou du parent est membre de l'APEE ?

En outre, la mutation opérée au sein des APE les transformant en APEE s'est faite partiellement, en ce sens que le mode de fonctionnement de la nouvelle structure mixte n'a pas été défini. En effet, les APEE regroupent en même temps des parents qui seuls payent les frais d'adhésion, et les enseignants qui ne déboursent aucun franc mais, qui sont appelés à participer à la gestion de l'argent cotisé par les autres.

Cela pose un problème du point de vue des droits et devoirs des membres de ce nouveau type d'association, dans la mesure où dans une même association cohabitent désormais des membres qui paient les frais d'APEE et ceux qui en sont dispensés mais qui jouissent des mêmes droits. Plus qu'à l'ère des APE, une lutte acharnée a vu le jour au sein des APEE entre les parents d'élèves et les enseignants notamment en ce qui concerne l'orientation et la gestion des fonds générés. On assiste également à de nombreuses autres dérives et surtout dans la partie francophone du pays.

En effet certains Enseignants ont délaissé leurs corporations pour envahir les APEE, au point de les transformer en « Association des Parents Enseignants ». Certes, rapprocher les parents d'élèves et les enseignants est bénéfique, en ce sens que cela contribue à apporter des solutions au problème de scolarisation des enfants. Mais il n'en demeure pas moins vrai que ce rapprochement, s'il n'est pas encadré continuera à apporter plus de problèmes qu'il n'apporte de solutions à l'épineux problème de gouvernance de fonds scolaires.

L'Etat du Cameroun a clairement compris ce problème en instituant les Conseils d'Ecole dont la fonctionnalité aurait résolu bien des problèmes qui semblent aujourd'hui relever de l'APE. Prise en otage par une minorité de parents en complicité avec les chefs d'établissements. Le plus souvent, ce sont des lieux de clientélisme où les dirigeants de ces organisations manifestent peu d'intérêt pour les questions d'éducation, mais davantage pour des raisons de positionnement politique. Une gestion de fonds critiquée : les chefs d'établissements justifient très souvent les frais d'APEE par :

- L'achat du matériel didactique pour démarrer l'école ;
- Le paiement des salaires des « maîtres des parents » ;
- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;
- L'entretien des locaux ;
- Le salaire des gardiens et des agents d'entretien (pour des écoles qui en recrutent) ;
- La distribution des prix en fin d'année...etc.

L'étude menée par NDH Cameroun, révèle que 71% des parents interrogés déclarent que les fonds au sein de l'APEE font l'objet d'une gestion obscure. Les responsables d'APEE quand ils en existent, seraient aux dires des parents enquêtés de connivence avec les chefs d'établissement qui sont dans la plupart des cas les trésoriers de fait. Ces derniers prendraient soin de mettre à la tête de l'APEE ceux qui vont servir leurs intérêts, bref ceux qui autoriseraient des décaissements à leur demande. C'est enfin ceux qui valideraient les opérations peu indiquées par ceux qui les y ont placés.

A ce propos, 57% des personnes interrogées sur la manière dont ils jugent le rôle des responsables d'APEE dans la gestion des fonds scolaires affirment que ce rôle est négligeable. En effet, une fois à la tête des APEE, les personnes « coptées » par les chefs d'établissement profiteraient de l'absence de contrôle et de suivi permanent de la gestion de ces fonds pour gérer à leur guise sans aucune contrainte. Il deviendrait alors difficile de déterminer de façon précise si les projections d'utilisation des fonds mobilisés ont été atteintes car les gestionnaires seraient en même temps gestionnaires et contrôleurs. Finalement, en l'état actuel des choses, les parents ne cessent de se plaindre de la gestion des fonds au sein APEE.

Or, dès que ces parents s'engagent à réclamer un droit de regard sur la gestion des fonds collectés, cela suscite le courroux des gestionnaires. On peut dès lors comprendre pourquoi les relations entre les APEE et la direction des établissements scolaires sont le plus souvent problématique en ce qui concerne les questions financières, nonobstant leur apport notable dans le financement de l'éducation. A l'évidence, la reddition des comptes ne semble pas être une pratique courante autour de la gestion des fonds mobilisés dans le cadre des APEE.

Par conséquent, les parents se plaignent de voir leur implication se limiter à la demande de leurs contributions qui restent obligatoires sur le terrain. Pratique qui contraste pourtant avec la loi de 1990 sur la liberté d'association et le caractère volontaire du paiement des frais d'APEE. Appelés à se prononcer sur la transparence dans la gestion des fonds scolaires, on obtient le graphe suivant : Cet état de chose résulterait de la combinaison de plusieurs facteurs au rang desquels : la méconnaissance des textes régissant le fonctionnement des APEE par les membres, leur faible et/ ou non application, la mauvaise circulation des informations au sein de ces APEE, la mauvaise ou l'absence de tenue de documents comptables, l'irrégularité de tenue des réunions de l'APEE et

l'absence de locaux devant servir de bureau de l'association au sein de l'établissement. Aussi, à l'observation, la disparité du niveau entre les membres des associations des parents d'élèves est souvent source d'incompréhension, de discorde et de frustration notamment de la part de ceux des parents ayant un faible niveau d'instruction. La plupart du temps, ces derniers n'ont pas voix au chapitre notamment en ce qui concerne la gestion des fonds mobilisés dans le cadre des APEE.2004/017 du 22 juillet 2004, décret n° 2010/0247/PM du 26 février 2010, Arrêté n°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010), le gouvernement a transféré ses compétences dans le domaine de l'Education de base aux communes.

L'arrêté du 31 décembre 2010 précise à cet effet en son article 3 que, dans le cadre de l'exercice des compétences à elle transférée, «la commune assure la continuité de l'offre publique d'éducation ainsi qu'une qualité croissante de ce service public en insistant notamment sur ses principes de gratuité ».

Selon l'arrêté 2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010) le gouvernement a transféré ses compétences dans le domaine de l'Education de base aux communes. L'arrêté du 31 décembre 2010 précise à cet effet en son article 3 que, dans le cadre de l'exercice des compétences à elle transférées, «la commune assure la continuité de l'offre publique d'éducation ainsi qu'une qualité croissante de ce service public en insistant notamment sur ces principes de gratuité ». Revoir le transfert de compétences (Encadré 3)

### **Encadré 3 : quelques Articles du Décret du 26 février 2010**

**Article 1er** : Le présent décret fixe les modalités (...), les compétences ci-après transférées par l'Etat en matière d'éducation de base :

- La construction, l'équipement, l'entretien et la maintenance des écoles maternelles et primaires et des établissements préscolaires de la commune ;
- L'acquisition des matériels et fournitures scolaires ;
- Le recrutement et la prise en charge du personnel d'appoint desdits écoles et établissements.

**Article 10** : Le transfert par l'Etat des compétences en matière de (...) s'accompagne du transfert concomitant des ressources nécessaires à leur exercice normal par les communes.



Aux des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), il faut relever que leur responsabilité dans le domaine reste méconnu des autres acteurs notamment des parents/citoyens. En fait, les parents/citoyens ignorent pour la plupart les avantages et enjeux de la décentralisation. Bien au contraire, les APEE continuent à se substituer à l'Etat et maintenant communes dans les écoles primaires. Par exemple elles s'occupent :

- Du renforcement de la consistance du paquet minimum voir même de la prise en charge du paquet minimum dans son ensemble ;
- De l'achat du matériel didactique ;
- De la construction des salles de classes et de la fourniture des tables-bancs ;
- Du recrutement et paiement des salaires des « maîtres des parents », de personnel d'appui ;
- De la participation aux différentes activités concernant la direction de l'école, etc....

Pire ces APEE, assument ces missions dévolues aux communes dans les écoles sans protestations. Ceci résulte entre autres du faible militantisme au sein de ces APEE, de la faible organisation de ce mouvement et surtout de l'ignorance des membres sur les mécanismes de suivi/contrôle des actions des CTD dans le domaine. On note finalement une faible appropriation du processus de décentralisation dans son ensemble, elle-même conséquence de l'absence d'information et de sensibilisation des acteurs de la décentralisation dans le secteur de l'enseignement de base et du déficit de moyens des CTD. Les APEE restent alors incapables de mettre les Elus locaux face à leurs responsabilités et de sanctionner ces derniers en cas de besoin.

Une présentation et une étude historique de la place de l'APEE et acteurs de l'éducation, en insiste sur les parents et enseignants et relève, les actions et activités de ceux-ci dans le champ pédagogique dans le Statut and challenge of parents teacher. (Eyasu, 2011)

Haman mana, dans son journal le jour du 15 novembre 2018 présente le cadre juridique des APEE au Cameroun au décret présidentiel et la circulaire ministérielle sur la création des associations des parents d'élèves. Ces principaux textes encadrent l'organisation d'une Association des parents d'élèves et d'enseignants (APEE) au Cameroun : un décret présidentiel du 19 février 2001 portant organisation des

établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire et une circulaire du 25 février 2008 fixant les modalités de fonctionnement des APEE au sein des établissements publics d'enseignement secondaire.

Dans le décret présidentiel signé en 2001 par le chef de l'Etat Paul Biya, les APE sont citées comme étant une contribution volontaire des ressources financières des établissements scolaires publics. La circulaire signée en 2008 par le feu Ministre des Enseignements secondaires, le Ministre de l'éducation nationale, fixe les modalités de fonctionnement des APEE. Un texte signé dans un contexte précis : « L'existence d'une part de conflits récurrents dû à des incompréhensions entre les chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire et certains bureaux des APEE. Et d'autre part, des pratiques peu orthodoxes dans la constitution de ces bureaux », avait rédigé le ministre.

Quant au journal média terre retrace l'historique de l'APEE au Cameroun et le débat sur les APEE porte pour une certaine catégorie de personnes sur trois axes principaux : la qualité ou la nature de leurs membres, la légalité des textes qui régissent ces associations et les malversations financières récurrentes de certains membres du bureau pour l'allocation financier.

Cette allocation est prévue pour des charges spécifiques instituées par la circulaire N° 07/MINESEC/CAB 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement des APEE au sein des Établissements publics d'enseignement secondaire à savoir les charges salariales des enseignants vacataires, des personnes de gardiennage et d'entretien, la construction et l'entretien du patrimoine scolaire (équipements, matériels didactiques, bâtiments, meubles).

Le montant total correspondant à ces engagements est inclus d'office dans la rubrique « projet d'établissement ». La fraction restante des fonds non au « projet d'établissement » est affectée au fonctionnement de l'association. Ces fonds sont des deniers publics qui viennent en appui à l'action gouvernementale, sont appelés à supporter les charges citées plus haut. La collecte des fonds se fait au sein de l'établissement par la trésorerie des APEE à l'occurrence du taux fixé à l'assemblée générale et à une date déterminée par celle-ci.

Le débat et l'actualité porte à croire que les dispositions contenues dans cette circulaire sont soit mal appliquées soit pas appliquées au détriment des objectifs à atteindre par les établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun.

L'entrée des Associations des Parents d'Elèves (APEE) dans la scène éducative remonte à plus de deux décennies. Ces Associations sont nées de la volonté des parents de pallier à certains besoins auxquels les établissements publics fréquentés par leurs enfants faisaient face. La dénomination de l'association a évolué avec l'intégration en leur sein des enseignants. Elle est désormais dénommée Association des Parents des Elèves et Enseignants (APEE). Elle est devenue un acteur très important et même incontournable dans le financement des établissements publics et privés. Pour s'en convaincre, le guide des personnels de direction des établissements secondaires du Cameroun, institué par l'arrêté N°336/14/MINESEC/CAB du 12 Septembre 2014 reconnaît s'agissant de cette association que : « Elles sont devenues une composante de plus en plus importante dans la communauté scolaire parce qu'elles jouent le rôle essentiel de bailleurs de fonds. De nombreux établissements ne fonctionnent qu'avec l'apport des APEE ».

Les textes qui régissent le fonctionnement des APEE ne fixent pas le montant, des contributions. Le diagnostic que l'on peut faire du constat qui vient d'être décrit peut se situer sur deux axes principaux à savoir ce que l'Etat doit apporter pour que l'école reste possible et la réalité du fonctionnement de celles-ci.

Les pratiques observées dans ce cadre relèvent que chaque établissement scolaire qui fixe ou arrête un montant chaque année selon les décisions prises au sein de L'APEE. Selon le flux d'élèves par établissement, force est de constater que les fonds provenant des parents d'élèves sont considérables et de ce fait nécessitent une gestion rationnelle pour une atteinte des objectifs fixés par chaque établissement.

La circulaire N°07/MINESEC/CAB du 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement des associations de parents d'élèves et enseignants au sein des établissements publics de l'enseignement secondaire prévoit que les fonds provenant des APEE doivent servir entre autres au paiement des enseignants vacataires, des surveillants de secteur, des personnels sécurité, des personnels médicaux, à la construction des laboratoires, des salles de classe... Cependant, certains parents se plaignent d'une absence

des dites réalisations prévues par la circulaire, d'autres affirment que ces fonds sont détournés par les membres des bureaux des APEE avec l'aval des chefs d'établissement, pourtant il existe des textes qui instituent les mécanismes de contrôle. C'est cet écart entre la norme et les faits réels qui posent l'APEE dans les établissements publics d'enseignements secondaires.

En parallèle une nouvelle culture au sein du milieu enfantin. Ainsi, l'Etat est appelé, encore une fois, à remettre en question ses stratégies éducatives. A cause de la crise économique qu'a connue le Gouvernement camerounais dans les années 92, il était obligé de libéraliser l'éducation, vu ses moyens limités la communauté éducative et surtout les organismes internationaux l'aident à offrir l'éducation à ses citoyens. Des conférences sont souvent organisées au niveau international sur la question de la promotion de l'éducation de qualité auxquelles le Cameroun prend part en prenant des engagements y relatif.

C'est dans cette perspective que la mise en œuvre des engagements du sommet de Copenhague (du 6 au 12 mars 1995) et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD, 2003), le Gouvernement camerounais quand même a entrepris depuis 2000 des actions significatives pour accroître l'offre de l'éducation, améliorer l'éducation de qualité et susciter la demande. Au niveau de MINESEC, le gouvernement a créé des écoles secondaires depuis 2004. L'on note également la distribution du paquet minimum pour les matériels didactiques distribué en fonction des effectifs de chaque école à tous les établissements secondaires publiques de tout le pays comme mesure d'accompagnement de la mise en œuvre, de la suppression de frais d'écologie dans l'enseignement secondaire publique (Rapport national, 2008).

Au niveau de son système éducatif et précisément dans l'éducation secondaire, le Cameroun ne cesse d'allouer ses ressources vers les régions dites « Zones d'Education Prioritaire » où les indicateurs d'éducation de qualité s'avèrent critiques. Il s'agit notamment des régions du Grand-Nord composé de l'Adamaoua, du Nord, de l'Extrême-nord, de l'Est et des zones frontalières où ledit problème perdure.

Malgré les dispositifs de formation des enseignants et le recrutement des enseignants vacataires pour palier au problème de manque d'enseignant, l'éducation de

qualité reste moins satisfaisante jusqu'à nos jours au Cameroun. Le problème a beaucoup d'ampleur au niveau des écoles secondaires publiques et surtout dans « les écoles des campagnes ». Pour meubler cette étude, toutes les réflexions seront centrées sur le problème lié à la gestion du fond de l'APEE dans les établissements secondaires généraux au Cameroun.

Le terme communauté a été entendu pour la toute première fois lors de la loi de Jospin en 1989. Au Cameroun, elle apparaît pour la première fois dans la loi de l'orientation de 1998 mais elle prend réellement forme dans les établissements scolaires avec le décret de 2001/041 (Tamukong, 2004). Ce décret porte sur l'organisation et le fonctionnement des établissements scolaires publics. Il explique davantage la communauté éducative ainsi que son fonctionnement dans les établissements publics. A cet effet, il met en lumière l'importance accordée au conseil d'école et projet d'école élaborée par la communauté éducative. Il est à noter que celle-ci est constituée de plusieurs acteurs définis par les la loi d'orientation de l'éducation.

Une APEE regroupe, autour d'un projet associatif, des personnes appelées "membres" ou "adhérents" qui soutiennent le projet de l'association et s'acquittent d'une cotisation annuelle. Ces membres délèguent ou confient à une équipe restreinte le soin de conduire ce projet vers l'objectif. La nature d'une APEE repose sur le bénévolat. Contrairement à ce qui se passe dans un structure ou dans une administration (où la répartition des tâches est gérée par un service qui tient compte en premier lieu des capacités professionnelles), la réussite d'une APEE. La motivation et le plaisir sont essentiels pour que des personnes non rétribuées puissent s'acquitter de leurs tâches au sein d'un travail d'équipe.

#### **1.2.5. La décision de mettre en place une association de parents d'élèves d'établissement**

Cette dernière repose sur l'existence d'un projet associatif qui a les objectifs fondamentaux suivants :

- **La neutralité** : l'APEE refuse toute participation dans les domaines confessionnels, ethniques et politiques.
- **L'ouverture** : l'APEE adopte le principe de la multiplication et accueille tous les parents ou représentants légaux sans exception.

- **L'amélioration du fonctionnement matériel de l'école** : l'APEE gère les sommes versées par les parents pour contribuer à la réalisation des infrastructures, l'acquisition du matériel pédagogique, le gardiennage, etc. Elle permet de créer un environnement propice au travail scolaire.
- **La représentation des parents** : Intermédiaire entre les parents et l'école (au sens large), l'APEE assure la représentation des familles auprès des différentes instances de gestion en établissant des relations de travail cordiales avec les autorités éducatives aux différents niveaux intermédiaire entre les parents et l'école (au sens large), l'APEE. Veille à ce que les familles soient représentées aux différentes instances de gestion en établissant des relations de travail cordiales avec les autorités éducatives à tous les niveaux.
- **L'information des familles** : L'objectif est d'impliquer la majorité des parents dans la vie de l'école en leur fournissant une information complète sur son fonctionnement et sur l'organisation pédagogique..
- **Le service et l'assistance aux familles** : devant les difficultés rencontrées par de nombreuses familles, l'association peut intervenir pour les aider face à certaines charges de la scolarisation. Particulièrement, elle peut être un médiateur lors d'un différend entre une famille et l'établissement.
- **Le soutien aux élèves et la lutte contre l'échec scolaire** : L'APEE participe à la mise en place d'ateliers de travail qui prolongent la classe pour aider aux leçons et aux devoirs.

### 1.3. L'ORGANISATION D'UNE APEE

La création d'une APEE au niveau de l'école ou de l'établissement suppose l'adoption de statuts et d'un règlement intérieur. Les procédures de création sont facilitées tant par l'autorité éducative que par l'adhésion à l'association nationale : les textes réglementaires préconisent la création d'une APEE dans chaque école ou établissement et proposent des statuts modèles ; souvent le fait d'adhérer à une association nationale dispense de créer des statuts propres, ceux de l'Union ou de l'Association nationale en tenant lieu.

Il est impératif d'avoir une telle organisation pour que l'association ait une personnalité juridique, ce qui lui assure une reconnaissance et un certain nombre de droits, comme l'ouverture d'un compte bancaire, etc. C'est pourquoi statuts et règlement intérieur font l'objet d'une annexe détaillée à la fin de ce chapitre.

Les statuts sont un texte officiel destiné aux autorités. Ils doivent être précis et ne comporter que les éléments légaux interne. Ils doivent la présence d'un règlement intérieur. Ce dernier, orienté vers l'association, doit être communiqué à tous les adhérents et décrire le plus complètement possible le rôle de chacun, qu'il soit responsable ou simple adhérent.

Dans la vie de tous les jours, l'APEE est en fait dirigée par un Bureau élu par le Conseil d'Administration, Ce Conseil est lui-même élu lors de la réunion de tous les membres en Assemblée Générale : il a pour responsabilité d'être le garant des activités et du budget de l'association.

Le Bureau peut comprend trois à une dizaine de membres selon la taille de l'association et chacun de ces membres accomplit un ensemble précis de tâches.

Au-delà des tâches dévolues aux membres du Bureau, il est souvent nécessaire de faire appel à d'autres membres de l'Association pour supporter en charge d'autres fonctions très importantes : la fonction secrétariat (recueillir la liste des élèves et l'adresse de leurs parents, préparer les lettres, les circulaires, les attestations, répondre au courrier, tenir les fichiers, etc.) Tâches qu'il ne faut pas confondre avec celles du Secrétaire général, et qui nécessitent souvent, dans les grosses associations, un personnel permanent, la fonction de communication (information des parents, diffusion d'un bulletin, tenu de permanence, contacts avec la presse et la radio, etc.),

En utilisant la fonction animation, il est possible de suivre les activités et d'en proposer de nouvelles.

### **1.3.1. Les responsabilités des membres du bureau**

Le Président.

Elu lors de l'Assemblée générale, il représente l'Association dans tous les actes de la vie civile.

Il est chargé de l'exécution des décisions du CA et de l'AG,

Il est responsable de l'impulsion, de la coordination et du contrôle des activités de l'association.

Il réunit le bureau 1 ou 2 fois par trimestre et présente le rapport moral lors de l'AG.

Il dispose de la signature sur tout compte ouvert au nom de l'association.

Le ou les Vice-président(s).

En cas d'absence ou d'empêchement, ils épaulent et remplacent le Président..

Le Trésorier.

Il a pour mission de collecter les cotisations.

Il est chargé d'effectuer les dépenses courantes normales et dispose à cette fin, conjointement avec le Président, de la signature sur les différents comptes.

Il est en train de préparer le budget et de présenter le rapport financier lors de l'AG.

Il suit les comptes et prépare les bilans qui sont présentés à l'A.G.

Il a la possibilité d'être assisté par un trésorier-adjoint.

Le Secrétaire (général).

Il veille au respect des statuts et du règlement intérieur.

Il rédige et diffuse les comptes rendus de réunions.

Il peut être éventuellement aidé par un Secrétaire général-adjoint.

### **1.3.2. Les Commissaires aux comptes (Association nationale)**

Pour toute association bénéficiant de fonds publics et très utile pour toute association, deux à trois Commissaires aux comptes sont chargés de vérifier les comptes de l'association et de présenter, à cette fin, un rapport à l'AG.

## **1.4. LES STRUCTURES ET LE FONCTIONNEMENT**

### **1.4.1. Les réunions de bureau**

Il doit organiser une réunion par trimestre minimum. La première doit se tenir au plus tôt après l'assemblée générale de rentrée afin d'établir le calendrier des tâches à effectuer.

Au siège de l'association, dans l'établissement lui-même ou dans un lieu de réunion de quartier (centre social, maison des jeunes,).

Sur convocations (qui devraient être envoyées, si possible car il peut y avoir des urgences, dix jours à l'avance, sur date convenue d'une réunion à l'autre ou par affichage.

Tous les membres du Bureau peuvent être invités, mais une personne étrangère peut être invitée, que ce soit en raison de ses fonctions ou en tant que conseiller.



Elles doivent comporter un ordre du jour précis et le nombre des sujets doit être limité. Les problèmes d'actualité sont d'abord traités, puis les sujets préparés depuis la dernière réunion. Les autres sujets sont abordés selon le temps disponible.

Sur tous les thèmes qui se posent à une APEE.

Les décisions doivent, dans la mesure du possible, être le résultat d'un consensus des participants. Quand le recours au vote s'avère indispensable, la décision est prise à la majorité des membres présents. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

Les comptes rendus des réunions de Bureau sont rédigés par le Secrétaire général qui, après approbation lors de la réunion suivante, les consigne dans le registre de l'association et les diffuse à qui de droit.

## **1.5. LES COMMISSIONS**

### **1.5.1. Les commissions permanentes**

Afin d'associer un maximum de membres au fonctionnement de l'Association, le Bureau peut créer des commissions permanentes. Il est envisageable qu'il y ait une commission culturelle, une commission sportive, une commission des affaires générales, etc.

### **1.5.2. Les commissions techniques**

Pour étudier et suivre un problème particulier, réalisation de travaux, soutien scolaire, organisation de manifestations, rédaction d'un bulletin, etc., le Bureau peut créer une commission technique ad hoc qui peut comporter des parents voire des conseillers non membres de l'Association. En règle générale, un membre du Bureau est responsable de ces commissions.

## **1.6. LES OUTILS DE FONCTIONNEMENT**

### **1.6.1. Le registre des adhérents**

Le secrétariat d'une APEE doit mettre en place un registre des adhérents afin d'avoir une connaissance parfaite de tous ses membres. Cette disposition est d'autant plus nécessaire que l'association est importante en matière de responsabilité.

Le registre peut être constitué à partir d'un simple cahier où l'on trace des colonnes ou être saisi sur un tableau informatique [Fiche à la fin du chapitre].

L'essentiel est de pouvoir dresser une liste des adhérents en fonction de l'objectif visé : par niveau, par établissement, par classe. L'objectif principal est de créer des liens

avec les adhérents en leur envoyant des documents, en leur adressant des convocations et en recherchant des personnes pour participer à une activité ou une manifestation.

### **1.6.2. Le « cahier » de décisions**

Il faut garder dans un dossier l'ensemble des rapports des réunions statutaires, des réunions de Bureau et la correspondance concernées.

### **1.6.3. Les instruments de gestion financière**

La documentation

La fonction documentation dans une APEE vise à rassembler et à analyser l'ensemble des textes réglementaires et à les mettre à disposition des responsables dans les meilleurs délais.

La mémoire

Les outils indispensables pour permettre à l'association d'accomplir son devoir de mémoire incluent un fichier répertoriant ses adhérents, ses personnes ressources, ses correspondants privilégiés, etc., ainsi que son "press-book" qui regroupe les articles de presse et les archives .

### **1.6.4. La logistique**

Outre la mise en place de ses ressources humaines, une APEE devrait, en fonction de son budget, pouvoir disposer d'une infrastructure matérielle et logistique :

- un local et une adresse,
- du mobilier de rangement ; et, au niveau provincial et national :
- téléphone, télécopieur,
- imprimante, etc.

Les structures et l'organisation d'une APEE nationale

En raison même de ses objectifs, l'APEE et ses différents organes doivent essentiellement collaborer avec les pouvoirs publics. Aussi, le plus souvent, l'organisation et la structure d'une APEE sont-elles parallèles à celles de l'administration nationale.

### **1.6.5. Au niveau national**

Les organes de l'APE sont les suivants :

- L'Assemblée Générale ou le Congrès National,

- La Fédération Nationale ou Conseil National ou Union Nationale,
- Le Bureau du coordonnateur national ou Bureau de la Fédération nationale,
- Le Commissariat national aux comptes.

Les interlocuteurs de ces organes sont les suivants :

- La Présidence de la République,
- Les membres des Assemblées,
- La Primature,
- Les Ministères de l'éducation,
- Le Rectorat,
- Les responsables des organisations d'aide au développement.

#### **1.6.6. Au niveau des collectivités décentralisées (régions, préfectures, grandes villes, communes autonomes, etc.)**

Les organes de l'APEE sont :

- L'Assemblée générale ou Assemblée communale,
- Le Conseil régional ou Conseil communal,
- Le Bureau coordonnateur régional  
Bureau coordonnateur communal,
- Le Commissariat régional aux comptes.

Les interlocuteurs sont :

- Le Préfet, Gouverneur, Maire,
- Le Délégué Régional de l'enseignement ou Inspecteur,

#### **1.6.7. Au niveau des autres collectivités (sous-préfectures, arrondissements, etc.**

Les organes de l'APEE sont :

- L'Assemblée Générale
- Le Conseil de district, d'arrondissement ou de sous-préfecture,
- Le Bureau de Coordonnateur de district, de la Sous-préfecture ou arrondissement, ou départementale.

Les interlocuteurs sont :

- Les Chefs de district, les Sous-préfets, les Maires,
- L'Inspecteur de l'enseignement primaire ou le Délégué régionale,

## **1.7. LA REPRESENTATION AUX DIFFERENTES INSTANCES**

Elle s'effectue de la manière suivante :

### **1.7.1. Au niveau national**

Preennent part à l'Assemblée générale les membres du bureau national :

– Présidents, Vice-présidents, Secrétaires généraux, Trésoriers généraux, Secrétaires à la communication, des Bureaux coordonnateurs des communes et les Délégués des parents élus en AG, au niveau régional.

### **1.7.2. Au niveau régional**

Preennent part à l'Assemblée générale :

– Le Bureau du coordonnateur régional ou de préfecture ou de commune autonome ou de fédération centrale ;

– Les représentants des Bureaux du coordonnateurs de département, de sous-préfecture ou d'arrondissement (Présidents, Secrétaires généraux, Vice-présidents, Trésorier général, Secrétaire à la communication) et les Délégués des parents élus en AG de district, de sous-préfecture ou d'arrondissement.

### **1.7.3. Au niveau sous régional**

Preennent part à l'Assemblée générale :

– Les Présidents,

– Les Secrétaires Généraux,

– Les Trésoriers Généraux des Bureaux d'écoles,

– Et les Délégués des parents élus en Assemblée générale d'école.

### **1.7.4. Au niveau de l'école ou de l'établissement**

La section de base de l'association des parents est l'école ou l'établissement avec un Bureau exécutif qui a pour intermédiaire le directeur de l'école ou le chef d'établissement lequel joue un rôle de conseiller technique avec voix consultative.

Chaque APEE est souverain à son niveau mais elle ne doit pas interférer avec une APEE de niveau supérieur pour les problèmes concernant cette dernière.

### **1.7.5. Les textes fondateurs**

Pour se faire reconnaître, l'APEE doit présenter :

- un extrait du procès-verbal de son Assemblée Générale constituante,

- ses statuts conformes à la loi,
- la liste des membres du Bureau,
- l'adresse du Siège social de l'Association,
- un récépissé de déclaration délivré par le Ministère compétent (souvent celui de l'administration territoriale).

L'obtention de subventions sera facilitée si l'association est reconnue d'utilité publique. Cette reconnaissance est souvent accordée au niveau du ministère en charge de l'éducation ).

C'est dire toute l'importance des textes fondateurs.

## **1.8. L'ASSOCIATION**

### **1.8.1. Assemblée constitutive**

L'association est un contrat qui lie, pour un temps donné ou indéterminé, des membres divers dans le but de soutenir un projet associatif.

Les personnes qui se regroupent au départ pour mettre en commun d'une façon permanente leur action, dans un but autre que le gain et le partage de bénéfices, sont les membres fondateurs.

La structure officielle ainsi créée s'appelle une association. Un procès-verbal est rédigé, daté et signé par ses membres fondateurs réunis en Assemblée constitutive.

### **1.8.2. Formes de l'association**

Les associations de parents d'élèves et Enseignants prennent le plus souvent la forme d'Association déclarée : toute association qui souhaite obtenir la capacité juridique doit être rendue publique par ses membres fondateurs.

Pour cela, elle fait connaître son titre, son objet (but, principes, ...), l'adresse de son siège social et l'identité des responsables chargés de son administration auprès de l'autorité compétente.

Une telle association peut alors assurer :

- son **financement** (percevoir des cotisations, recevoir des subventions et des dons),
- son **fonctionnement** (ouvrir un compte bancaire, louer un local, recruter du personnel salarié, ...),
- sa **gestion** d'un patrimoine (acheter un local et du matériel, monter une bibliothèque, ...),
- sa **représentativité** auprès des instances civiles et administratives,

- ses **interventions en justice** pour défendre ses intérêts.

### **1.8.3. Rédaction des textes administratifs**

Les textes légaux sont les statuts de l'association et le règlement intérieur.

Les statuts sont le véritable contrat d'association. Ils doivent respecter les textes de base sur les associations en vigueur dans chaque pays dont nombre d'entre eux s'appuient sur la loi française du 1er juillet 1901.

Le règlement intérieur n'est pas obligatoire mais fortement conseillé. Il précise chacun des points des statuts et donne les règles de vie de l'association.

### **1.8.4. Déclaration d'existence**

Elle est faite par le dépôt au lieu administratif du siège social d'un dossier comprenant généralement et selon les pays, une demande signée des membres fondateurs (procès-verbal de l'assemblée constitutive), les statuts de l'association, la liste nominative des membres du bureau et l'adresse du siège social de l'association.

D'autres documents peuvent être demandés comme par exemple un document de reconnaissance au Ministère compétent (souvent celui de l'intérieur).

C'est cette formalité qui donne à l'association la capacité juridique qui lui permet d'ouvrir un compte bancaire, de bénéficier de subventions, etc.

### **1.8.5. Structure d'association**

L'association de taille minimum peut, comme dans tout contrat, ne comporter que deux membres qui sont alors l'un président, l'autre trésorier.

Mais dès que l'objet devient quelque peu ambitieux, l'association a besoin d'être plus étoffée et organisée pour assurer non seulement son fonctionnement interne, mais aussi pour assumer les tâches multiples qui l'attendent ainsi que les relations externes inhérentes.

La structure interne d'une association est pratiquement décrite dans ses statuts qui donnent les conditions de représentation et le rôle des membres de l'association, ceux de son conseil d'administration et de son bureau exécutif. Le rôle de chacun peut être précisé dans le règlement intérieur.

La structure externe positionne l'association dans son domaine d'activité.

Son titre peut expliciter sa position : association des parents d'élèves et Enseignants du lycée ..., département de ..., région de ..., etc.

Dans le cas d'une APEE, il faut que son niveau d'intervention soit clairement décrit ainsi que les conditions de dépendance ou de souveraineté éventuelle vis-à-vis des autres APEE existantes. C'est de cette position que dépendent les capacités de relations avec les instances du système éducatif et les instances administratives.

#### **1.8.6. Les statuts**

Les statuts sont l'expression du contrat d'association

Une fiche présente un modèle de statuts (Fiche N°...).

Les éléments suivants sont destinés à mieux faire comprendre le pourquoi de chacun des articles afin d'adapter les statuts type à la situation particulière d'une association. Il y est plus souvent question de logique que de droit, même si celui-ci est toujours respecté.

#### **1.8.7. De la dénomination**

Toute association doit être identifiée. Le nom peut être choisi dans une terminologie des plus variées : *amicale, cercle, groupement, association, comité...* mais sont écartés les termes *syndicat* ou *association syndicale*, liés à la défense d'intérêts professionnels, et *société* lié au partage de bénéfices.

Si une association n'est composée que d'associations il s'agit d'une « union » ou d'une « fédération » même si aucun texte n'empêche une union de gérer des membres isolés.

Il est conseillé de retenir un titre qui porte un terme précisant son domaine d'action et sa portée. Par exemple : il est préférable, tout aspect poétique mis à part, de choisir « Association des parents d'élèves de l'école maternelle de ... » plutôt que « Association Orchidée ».

*Note : si la dénomination n'est pas obligatoire sur les documents émanant de l'association il est conseillé de confectionner des documents à en-tête (un simple tampon suffit) afin que tout documents (lettre, carte de visite, formulaires, rapport, compte-rendu, ...) émanant de l'association soit « garanti » d'origine.*

Un sigle peut accompagner le titre complet.

De l'objet

L'objet peut être considéré comme la « carte de visite » de l'association.

A cet égard, il est bon de rappeler le caractère non lucratif du but recherché. Il est également conseillé d'intégrer à l'objet l'information concernant l'adhésion ou l'affiliation éventuelle de l'association à une ou plusieurs autres associations. S'il y a lieu, c'est aussi dans cet article que seront portés les principes du projet d'association.

#### De la durée

Une APEE est, en principe, créée pour une durée indéterminée. Il est possible de créer des associations dont la durée est limitée dans le temps mais qui ont, par exemple, la gestion de sommes importantes.

C'est peut être le cas pour le comité d'organisation d'une manifestation importante. A noter que dans le cas d'une durée déterminée, un associé ne peut se retirer de l'association que si cette faculté a été précisée dans les statuts.

#### Du Siège Social

La déclaration du siège social est souvent obligatoire dans les statuts pour les associations.

Le siège social détermine :

- la nationalité de l'association et donc la législation à laquelle elle doit se soumettre,
- le lieu de l'autorité où doit être déposé la déclaration d'existence, et à qui l'association doit demander des autorisations légales pour, par exemple, l'acceptation de dons ou de legs ou la tenue d'une manifestation publique.
- le lieu de juridiction qui la concerne.

Une association n'est pas tenue d'indiquer son siège social sur ses documents.

#### Des membres

Dans une association peuvent exister plusieurs catégories de membres :

- des membres fondateurs (ou ayant rendus de nombreux services à l'association) qui peuvent, à la perte de leur statut de parents d'élèves, être admis comme membres d'honneur mais ne peuvent pas participer aux assemblées générales ;
- des membres actifs qui sont parents ou représentants légaux d'élèves et/ou d'étudiants (dans un établissement couvert par l'APE locale ou la commune, le district, la région ou le pays couvert par l'union ou fédération) et qui paient une cotisation annuelle ;



- des membres d'honneur.

Une clause peut spécifier que l'adhésion peut être conditionnée par l'acceptation du président ou du conseil d'administration (rejet éventuel de personnes ayant perdu leurs droits civils, ayant porté préjudice à l'APE, etc.). Cette clause est généralement portée sur les statuts d'une union qui vérifie que les statuts de l'APE candidate sont compatibles avec les siens.

#### De l'adhésion

En général l'adhésion est automatique après avoir rempli et signé un formulaire d'adhésion et avoir réglé le montant de la cotisation, mais dans certains cas (Union, Fédération) l'adhésion peut être assujettie à l'acceptation préalable du président ou du conseil d'administration de l'association.

#### De la perte de qualité de membre

La qualité de membre d'une association se perd de diverses façons mais, dans le cas d'une APEE, celle-ci est évidente lorsque le membre « n'est plus parent d'élève » c'est-à-dire lorsque son dernier enfant a quitté le milieu scolaire ou étudiant.

Les autres cas sont la démission et l'exclusion prononcées par le président ou par le conseil d'administration à la suite d'un motif grave. Les conditions d'exclusion doivent être portées dans le règlement intérieur.

#### Des moyens (ressources)

Les ressources financières sont les cotisations, les subventions, les dons et legs. En fait, sont possibles toutes les ressources qui ne sont pas interdites par la loi et les règlements en vigueur.

La cotisation est une somme d'argent dont l'association demande le versement périodique à chacun de ses membres afin d'être considéré comme adhérent pour la période considérée. Le montant de la cotisation peut être le même pour tous les adhérents ou différencié selon le type de membres (actif, soutien). Au-delà d'une certaine somme, l'excédent par rapport à la cotisation de base peut être considéré comme un don.

Il n'est pas conseillé de porter le montant des cotisations dans les statuts ou le règlement intérieur, toute modification entraînant une modification de ces textes, et donc de nombreuses démarches.

*Note : le défaut de versement d'une cotisation n'implique pas une démission. L'association peut cependant demander au membre déficient de formaliser sa démission ou lui signifier qu'il perd le droit de vote aux réunions statutaires. Cette disposition doit être portée dans les statuts.*

#### Du conseil d'administration

L'association est dirigée par un Conseil d'administration dont le nombre de membres doit être précisé. Ce nombre est en fait un des problèmes importants rencontrés par les APE et doit être le meilleur compromis entre représentativité et efficacité. Il est souhaitable que chaque administrateur qui n'est pas impliqué dans le Bureau, le soit au moins dans une commission de travail.

Les conditions de renouvellement sont également portées dans cet article.

Là aussi le problème est important : un membre peut être élu pour trois ans et ne plus être parent d'élèves à ce moment-là.

Une solution consiste à régénérer tous les ans, le Conseil d'administration à partir des membres existants, lors d'une Assemblée générale qui se tient quinze jours après la rentrée. Une clause de priorité peut être définie pour les membres sortants du précédent Conseil afin d'assurer la continuité des actions entreprises.

Dans le cas d'une union d'associations, la représentativité de toutes les APEE composantes doit être vérifiée. Ainsi, il peut être précisé le nombre maximum de représentants possibles pour une seule APEE. Une telle disposition est une solution permettant d'éviter le « noyautage » d'une union par une APEE, locale avec, pour conséquence, une non représentativité effective de cette union.

C'est dans cet article que sont précisées les conditions de fonctionnement du Conseil d'administration et les pouvoirs qui lui sont conférés.

#### Du Bureau

Le Conseil d'administration choisit dans son sein un Bureau exécutif dont le nombre de membres dépend de la structure interne. Dans les petites APEE il y a peu de différence entre le Conseil d'administration et le Bureau, ce qui n'est pas un obstacle à leur bon fonctionnement.

Le Bureau peut avoir, en tant que tel, la charge de prendre certaines décisions : fixer le montant de la cotisation, signer le bon à tirer pour un journal, émettre un communiqué de presse, etc.

Les membres du Bureau (Président, Vice-président, Trésorier, Secrétaire général,) sont dotés de pouvoirs spécifiques qui doivent être décrits dans cet article (voir les statuts type).

#### Des Commissions

Le Conseil d'administration ou le Bureau peuvent créer une ou plusieurs commissions chargées de missions spécifiques. Elles sont sous la responsabilité d'un président de commission et leurs travaux sont présentés par un rapporteur. Le président de commission peut former son équipe à partir de tout membre actif de l'association. Il peut même lui adjoindre, à titre de conseiller, toute personne extérieure à l'association capable d'apporter des solutions au problème traité. Dans ce cas, il doit préciser les conditions dans lesquelles cette personne aura accès aux dossiers confidentiels de l'Association.

#### De l'Assemblée Générale

L'assemblée générale est constituée de tous les membres actifs de l'association. Elle se réunit au moins une fois par an sur convocation du président.

Les votes des bilans et rapports annuels sont acquis à la majorité simple. La modification des statuts peut se faire en assemblée générale ordinaire ou extraordinaire mais, par exemple, à la majorité des deux tiers (ou des trois quarts) des membres présents ou représentés.

#### Du Règlement Intérieur.

La présence d'un règlement intérieur (existence fortement préconisée) est signifiée dans cet article qui autorise l'éventuel allègement des statuts, les précisions manquantes étant portées dans le règlement intérieur.

#### De la dissolution

La dissolution, prononcée par une assemblée générale extraordinaire, doit prévoir la dévolution des biens.

## Des autres articles

D'autres articles spécifiques peuvent être ajoutés aux statuts. Cependant il n'est pas conseillé d'alourdir ceux-ci : mieux vaut intégrer les éléments spécifiques dans le règlement intérieur.

## Du Commissariat aux comptes

La nomination d'un commissaire aux comptes n'est administrativement obligatoire que si l'association bénéficie d'un financement public.

Tout autre bailleur de fonds peut cependant imposer sa présence dans la convention de financement quel qu'en soit le montant. La nomination d'un commissariat au compte devient légalement obligatoire si le financement concerne une somme importante (de l'ordre de plusieurs dizaines de millions de francs CFA). Dans le cas où la nomination d'un commissaire aux comptes est rendue obligatoire par la législation du pays d'appartenance, l'association doit nommer :

- soit un commissaire inscrit,
- soit une personne chargée d'une mission de contrôle qui a la fonction de « *commissaire aux comptes de l'association ...* » mais ne peut agir que comme **contrôleur des comptes** et non comme « *commissaire aux comptes* », ce titre étant réservé à un statut professionnel.

Pour des raisons de crédibilité, il est souhaitable que la personne désignée soit professionnellement compétente (comptable par exemple), extérieure à l'APEE ou, à défaut, ne fasse pas partie du Conseil d'administration.

## Le règlement intérieur

Le règlement intérieur n'est pas obligatoire mais son absence ne peut être que défavorable à la réputation d'une APEE. S'il existe, il doit être porté à la connaissance de tous les membres de l'association et, seulement dans ce cas, devient opposable, comme les statuts, à tous les dirigeants comme aux adhérents.

La violation du Règlement intérieur constitue une faute pouvant entraîner des sanctions ou la mise en jeu de responsabilité au même titre que les statuts.

Le règlement intérieur ne contient pas obligatoirement le même nombre d'articles que les statuts. Certains de ces derniers peuvent ne pas être traités (perte de la qualité de

membre, dissolution, ...) d'autres spécifiques du fonctionnement ou des moyens d'action peuvent être ajoutés (modalités de publication du bulletin, organisation de la fête des écoles, livres scolaires).

*Le texte suivant n'est pas la réplique d'un règlement intérieur, il rappelle l'esprit dans lequel celui-ci doit être rédigé ou aménagé.*

#### De l'objet

L'objet du règlement intérieur est sans doute le plus important des articles.

Non seulement il doit rappeler l'objet porté dans les statuts mais il doit les compléter par une description détaillée du but de l'association et de ce qui est attendu de chacun dans le groupe ainsi constitué.

#### De l'Assemblée Générale

Il peut être rappelé les grandes lignes des pouvoirs de l'Assemblée générale. Mais il est plus important de donner la fréquence minimum des réunions, le délai minimum d'envoi de la lettre de convocation et la période de tenue d'une assemblée ordinaire, les conditions de convocation d'une Assemblée générale. Extraordinaire, les modalités de vote, le nombre de pouvoirs dont dispose un membre électeur, la feuille de présence à émarger, l'envoi éventuel d'un procès-verbal de la réunion, etc.

Attention ! Rien n'oblige à rentrer dans les détails mais tous les éléments retenus et portés dans le texte doivent alors être respectés !

Une rédaction pragmatique doit l'emporter sur un texte purement théorique ou irréaliste. Il faut prendre en compte les délais d'acheminement du courrier, les moments de disponibilité des membres, etc.

Ces observations sont valables pour tous les articles du texte.

#### Du Conseil d'administration

Après un rappel des pouvoirs conventionnels du Conseil d'administration et une description des modalités de fonctionnement de convocation, vote, Voir ci-dessus, apparaît la composition de l'équipe dirigeante de l'association.

Les objectifs vont déterminer la structure interne de l'association et par voie de conséquence le nombre des administrateurs. Ce nombre ne doit être ni trop faible (mauvaise représentativité) ni trop élevé (lourdeur décisionnelle).

Certaines commissions peuvent être permanentes et leur composition prévue. Par exemple, si une commission est censée faire appel à un conseiller extérieur à l'association, il est utile de donner les conditions dans lesquelles cet intervenant pourra accéder aux informations confidentielles de l'association.

#### Du Bureau

Après le rappel des éléments conventionnels, l'essentiel est de bien décrire la composition du Bureau et les postes qui le composent. Il convient de bien préciser en particulier, les fonctions et pouvoirs des vice-présidents (délégué, chargé de la communication, ...). Les trois postes conventionnels importants ont droit à un article particulier.

Si l'objet de l'association est par exemple la publication d'un journal, le directeur de publication est le président de l'association. Dans le cadre d'une APE un directeur de publication peut être retenu, pour ses qualités propres (professionnelles par exemple) parmi un membre du C.A. Il est normal que ce responsable soit au bureau de l'association. Le Président, le Secrétaire et le Trésorier sont les piliers d'une association.

Ils en assurent la bonne marche. Le règlement intérieur peut préciser les rôles et les responsabilités de chacun d'entre eux ainsi que les modalités de leur intervention, par exemple préciser le principe de la double signature pour tout mouvement de fonds.

#### Des relations extérieures

Le Président est le représentant légal de l'association pour toute démarche importante.

#### Des absences

Le problème de l'absence répétée, à priori non excusée, d'un membre du Bureau ou du Conseil d'administration doit être prévu. Une radiation peut être prévue après absence à trois réunions consécutives sans motif sérieux. Il convient d'expliquer que toute absence est un élément nuisant à la bonne marche de l'association donc à la réalisation de son but et cela d'autant plus que le poste concerné est important.

## De la révision

Les modalités de révision du Règlement intérieur sont très souples. Il convient toutefois de vérifier que les modifications ne mettent pas le Règlement intérieur en contradiction avec les statuts.

Les articles du Règlement intérieur peuvent être modifiés à tout moment par le Bureau, sur proposition d'un seul membre ou de la commission des textes. Sa mise en application peut être immédiate, après diffusion auprès de tous les membres ou présentation lors d'une Assemblée générale, sans formalité de dépôt auprès des autorités.

## Des autres articles

Des articles spécifiques peuvent être ajoutés, selon l'importance de l'APE. Et son niveau d'intervention, comme : gestion du fichier des adhérents, organisation des manifestations, remboursement des frais de représentation, utilisation des signes distinctifs, assurances, etc.

Les statuts sont un texte officiel destiné aux autorités. Ils doivent être concis et ne comporter que les éléments légaux minimum.

Ils doivent prévoir la présence d'un règlement intérieur. Ce dernier, orienté vers l'association, doit être connu de tous les adhérents et décrire le plus complètement possible le rôle de chacun, qu'il soit responsable ou simple adhérent.

Le règlement intérieur d'une APEE n'est pas le simple prolongement de ses statuts. Il est en fait, de par sa rédaction, l'expression de la « politique » choisie par l'équipe dirigeante pour réaliser son projet associatif.

Sa rédaction peut moduler considérablement les pouvoirs relatifs du Président, du Bureau ou du Conseil d'administration et privilégier l'un ou l'autre. Elle peut donner priorité soit à l'équipe dirigeante soit à la réalisation du but poursuivi. Son avantage (et quelquefois son inconvénient) tient au fait que sa modification est facile et ne fait l'objet d'aucune publication officielle. Mais tous ces membres font parts de la communauté éducative, chacun dans son rôle qui le concerne.

## Les acteurs de la communauté éducative

Conformément à la loi de l'orientation de 1998, l'article 32 de la loi de l'orientation présente la communauté éducative comme étant l'ensemble des personnes

physiques et morales qui encourent au fonctionnement, au développement et au rayonnement d'un établissement scolaire. De ce fait, elle est constituée des : Dirigeants, les personnels administratifs et d'appui ; Enseignants ; Parents d'élèves ; Élèves ; Milieux socioprofessionnels ; Collectivités territoriales décentralisées.

Dans l'optique d'assurer de la bonne marche de la communauté éducative, les différents membres de la communauté éducative assurent la gestion instituée au niveau des établissements, ainsi qu'à chaque échelon de concertation des collectivités territoriales décentralisées ou des structures nationales de l'éducation. Ils le font par l'intermédiaire de leur représentant.

Tous ces acteurs contribuent significativement dans la gestion d'une école. Pour ce faire, bien que la loi de l'orientation du Cameroun ne donne pas un aperçu des rôles de ces différents membres il est judicieux pour la suite du travail de présenter le rôle des membres internes de cette communauté. Il s'agit de la direction, les enseignants, les élèves et les parents d'élève.

#### Rôle de Chef d'établissement

Chef d'établissement est au cœur de la gestion et du fonctionnement d'un établissement. Elle est composée d'un directeur et de son assistant qui, ensemble ont la tâche de veiller à la réussite des élèves. Elle veille aussi à assurer la bonne marche des différentes décisions prises au sein de l'école. Elle assure la fonction administrative en préparant et en exécutant le planning des activités de formation, d'animation et de suivi pédagogique ; et aussi en notant le personnel de son école. La direction exerce aussi une fonction au niveau du contrôle pédagogiques en menant des tâches telles qu'assurer l'affectation rationnelle des enseignants dans les salles de classes ; préparer et exécuter le planning des activités de formation , d'animation et de suivi pédagogique des enseignants de l'école afin qu'elle puisse être gérée efficacement. L'éducation des enfants constitue leur priorité majeure. C'est pour cela qu'ensemble, elle administre et organise les ressources d'une école ; supervise l'établissement ; dirige un établissement scolaire ; gère les finances de l'école ; définit les différentes stratégies de fonctionnement de l'établissement.



## Rôle des enseignants

Acteurs incontournables de l'éducation au sein de l'école, les enseignants sont à la charge de transmettre aux enfants des savoirs, des savoirs faire, de diffuser une culture commune et conduire les enfants vers l'acquisition des instruments fondamentaux de la connaissance : expression orale et écrite, lecture, calcul, résolution de problèmes. Ainsi défini, l'enseignement relève uniquement de la compétence des professionnels de l'éducation.

Tout au long de l'année scolaire, les enseignants suscitent le développement de l'intelligence, qui se traduit également par le développement de la sensibilité artistique, des aptitudes manuelles, physiques et sportives. Cette fonction enseignante amène la présente étude à présenter l'enseignant comme un formateur.

Notamment la recommandation conjointe de l'IOT/UNESCO (1966), qui stipule que l'entrée dans la profession enseignante est conditionnée par l'obtention d'un certificat de fin de formation dans une école de formation appropriée à l'enseignement. Dans le même sens, le décret n° 2000/2087 du 12 Octobre 2000 portant statut général de la fonction publique de l'Etat souligne que les Enseignants de l'enseignement secondaires sont recrutés en catégorie A2 et A1, grade parmi les candidats titulaires du diplôme du 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle des Ecoles Normales supérieures.

Par contre, les textes du MINEDUB (2003), prouvent que les enseignants, malgré leur formation, sont recrutés et gérés dans l'administration.

Au plan social cet écart entre la norme et la pratique semble soumettre les enseignants aux frustrations, aux humiliations, aux mauvaises relations interpersonnelles...qui ont des répercussions néfastes à leur auto accomplissement synonyme d'épanouissement, du bien-être et de la réalisation de soi.

## Rôle des élèves

Selon les approches pédagogiques dites actives, l'élève qui de nos jours adopte la posture de l'apprenant est celui-là qui est au cœur des activités de l'école en générale et de la salle de classe en particulier. A ce titre, il a des droits et des devoirs à remplir envers l'institution scolaire. Dans ce sillage, la loi d'orientation de l'éducation au Cameroun

(1998) mentionne à l'article 36 que les obligations des élèves consistent en l'accomplissement des tâches inhérentes à leurs études. Ces obligations incluant aussi le respect des textes en vigueur, y compris le règlement intérieur de l'établissement scolaire fréquenté.

#### Rôle des parents d'élèves

Premiers éducateurs de l'enfant, les parents sont au cœur du processus éducatif. En effet, les familles participent à la construction des jeunes enfants en les éveillant à la découverte de la vie sociale et en leur apprenant à s'ouvrir à la transmission des savoirs. Membres à part entière de la communauté éducative, les parents accompagnent les enfants à l'école en les aidant à acquérir une hygiène et en leur transmettant les règles qui fondent toute vie en commun. Ils participent à la vie de l'école directement et par l'intermédiaire de leurs représentants aux conseils d'école et disposent d'un droit d'information sur le comportement de leur enfant sur tous les temps de sa journée. Ces propos nous montrent que les parents sont ceux qui assurent l'accompagnement des élèves.

#### Rôle des collectivités territoriales décentralisées (CTD)

L'article 33 de la loi d'orientation de l'éducation au Cameroun précise que les membres de la communauté éducative qui constituent le bureau de l'APEE sont associés, par l'intermédiaire de leurs représentants, aux instances de concertation et de gestion institués au niveau des établissements d'enseignement, ainsi qu'à chaque échelon de concertation des CTD ou des structures nationales de l'éducation (République du Cameroun, 1998). Cet article donne de ce fait un rôle majeur que les CTD sont appelés à jouer dans la gestion des établissements scolaires. L'article 15 de la Loi d'orientation de la décentralisation (République du Cameroun, 2004) précise à cet effet que « les CTD sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. À ce titre, les conseils des Collectivités territoriales ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif des Collectivités ». Toutefois, il est précisé que ces compétences ne dépendent pas uniquement des CTD, elles sont exercées de manière conjointe avec l'Etat.

En ce qui concerne le cas particulier de l'éducation, l'article 20 de la Loi d'orientation de la décentralisation (République du Cameroun, 2004) précise les grandes compétences transférées aux CTD. Il s'agit de :

La création conformément à la carte scolaire, la gestion l'équipement, l'entretien et la maintenance des écoles maternelle et primaire et des établissements préscolaires de la commune, ainsi que les établissements d'enseignements secondaires.

- Le recrutement et la prise en charge du personnel d'appuis des dites écoles ;
- La participation à l'acquisition des matériels et fournitures scolaires.

En somme, vue les multiples taches accordées aux acteurs de la communauté éducative la présente étude s'inscrit dans la continuité des travaux de Fonkeng qui, en 2004, s'attèle à montrer la participation de la communauté locale dans le renforcement du système éducatif et ce à tous les niveaux : planification, prise de décision, mise en œuvre et évaluation tant au niveau de l'école publique que de l'école privée que de toute autres formes d'institutions éducatives. Aussi, (Lemière et Altet 1997) disent de la communauté éducative, qu'elle est celle qui participe à la réussite scolaire et au développement de l'établissement scolaire.

De plus, les travaux des auteurs tels que (Lemoir et Berger 2007) utilisent l'expression communauté éducative comme synonyme de ce qui est couramment appelé « équipe-école », celle-ci étant constituée des enseignants, élèves et proviseurs. Il est toutefois plus courant, comme nous l'indiquons ici, que ce concept soit utilisé pour référer à ce que (Deslandes et Bertrand 2001) appellent la communauté élargie d'une école, c'est-à-dire l'équipe -école à laquelle s'ajoutent les parents, certaines ONG, certaines structures administratives comme les CTD. Tout laisse croire que ces acteurs jouent un rôle de très grande importance dans la gestion de l'APEE dans les établissements secondaires.

Dans le but de faciliter la compréhension de la manière dont l'État gère l'argent public et de rendre plus accessible l'information budgétaire à toute la population, le Gouvernement a décidé de publier chaque année un budget citoyen. Par cette initiative, le Gouvernement applique la loi N°2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun.

Le budget citoyen est un document simplifié qui traduit la loi de finances dans un langage plus simple et facile à comprendre pour tous les citoyens. Ce document contient entre autres :

- 1  
es principaux objectifs et indicateurs économiques et financiers ayant servi d'hypothèses à la confection du budget ;
- 1  
es priorités du budget ;
- 1  
es mesures fiscales et les orientations en matière de dépenses envisagées ;
- 1  
es ressources attendues ;
- 1  
es dépenses prévues ;
- 1  
a répartition des dépenses et les programmes à financer.

Le budget citoyen présente également la façon dont le budget est préparé et adopté. C'est donc un guide entre les mains de la société civile et des citoyens en général pour connaître et comprendre la loi de finances, les enjeux de développement, les problèmes socio-économiques mais aussi les solutions envisagées. Enfin, ce guide en facilitant l'accès des citoyens à l'information financière et fiscale leur permet d'évaluer la pertinence des choix budgétaires du Gouvernement par rapport à leurs attentes.

Ainsi et dans la continuité des précédentes éditions, la troisième parution du budget citoyen expose de manière synthétique et simple les contours de l'enveloppe budgétaire de 4 865,2 milliards de FCFA adoptée par le Parlement pour 2021.

#### Le rôle de l'association de parents d'élèves

Une association de parents d'élèves a pour objet la défense des intérêts moraux et matériels communs aux parents d'élèves. Elle ne regroupe que des parents d'élèves, auxquels sont assimilées les personnes ayant la responsabilité légale d'un ou plusieurs

élèves.

Elle représente les parents d'élèves en participant aux conseils d'écoles, aux conseils d'administration des établissements scolaires et aux conseils de classe.

Une association de parents d'élèves participe à la vie de l'établissement scolaire en représentant les parents d'élèves auprès de l'administration scolaire.

Pour certaines actions, nous aurons besoin de vous, les parents d'élèves :

Venir soutenir les membres de l'APE durant les sorties périscolaires, et autres actions et événements durant toute l'année afin de récolter des fonds pour financer les activités des enfants à l'école.

Toutes les actions menées par l'APE ont été rendues possibles que grâce aux bonnes volontés qui s'investissent dans ces projets.

Sachez que toutes les aides, même les plus petites, seront les bienvenues.

Rôle du président (de la présidente) :

- Il (ou elle) représente l'association dans tous les actes de la vie civile.
- Il préside les réunions du Conseil d'Administration, du bureau et les Assemblées Générales.
- Il veille à l'application des statuts et du règlement intérieur de l'association.
- Il a la faculté de déléguer au Vice-président ou, si le poste est vacant, à tout membre du bureau, certaines de ses attributions.
- Il peut être assisté d'un Vice-président, qui l'assiste et le remplace quand le Président n'est pas là.

But de l'association de parents d'élèves

- essayer de faire vivre l'Association des Parents d'Elèves en étant force de propositions (événement, atelier, réflexion...),
- être le relais d'information et du questionnement des parents et l'école,
- être le représentant des parents dans les instances de l'école,
- créer un lien entre les parents de l'école.
- Réflexion : Sur l'élaboration de documents permettant le fonctionnement, le rôle et place de chacun, ex. : budget financier avec le trésorier, structure et déroulement du Conseil d'Administration de l'APÉE.

- Divers : Relations avec les autres associations de la commune et la Mairie.

### **Réunions (temps présence physique) :**

#### **Mensuelle :**

- Animation de la réunion : à 20h30 le mardi une fois par mois – durée environ 2h

#### **Semestrielle :**

- Réunion au conseil d'école avec les parents délégués en mi-novembre et mi-juin (durée maximum 2h30). Objectif : rappel du rôle pour la première réunion et bilan de l'année pour la 2<sup>de</sup> réunion.

#### **Hebdomadaire :**

- Avec le proviseur ou autres personnels de l'école par téléphone, par email ou entretien sur des événements survenus, sur l'explication de certaines décisions, sur la demande de diffuser ou communiquer certains points.

#### **Exceptionnel :**

Conseil de Discipline : Obligation pour le président de l'APEE d'y assister car il y a par la suite beaucoup d'interconnexion avec d'autres sujets ou questionnements de parents ou de position à avoir vis-à-vis de l'école.

Conseil d'Alerte : Présence du président de l'APEE en cas d'impossibilité des parents délégués ou des coordinateurs de niveaux.

Correspondances avec parents et école (orale et écrite) :

- Demande d'aide pour les voyages (Demande faite aux directeurs de l'école et une copie remise à l'APEE) :

Le président de l'APEE se rapproche de la directrice pour avis ou la directrice le lui donne en amont ; validation du président de l'APEE dans la limite du budget que nous avons alloué. Ces demandes sont confidentielles et seul le président de l'APEE connaît le nom des familles.

- Demande d'aide financière exceptionnelle de parents :

Le président de l'APEE se rapproche de l'école afin de savoir comment nous pouvons aider au mieux la famille et propose une aide qui s'imputera dans la limite du budget alloué aux aides pour les voyages.

- Demande d'aide projet école ou élève ou parents :

Le Président de l'APEE diffuse aux membres du Conseil d'Administration de l'APEE le descriptif de la demande, un complément d'information auprès des demandeurs sur leur projet peut être fait ; l'acceptation des projets se fait dans la limite du budget que nous avons alloué après un vote.

- Répondre aux questionnements divers de parents : sur l'école, les instituteurs et institutrices,

les problématiques (comment faire une demande d'aide, faire naître un projet) écrire à une famille en deuil, prendre des nouvelles d'un parent en maladie ou avertir d'autres parents d'élèves proches pour aider ce parent, des membres du conseil d'administration de l'APE,

s'occuper du cadeau pour le départ à la retraite d'un enseignant ou personnel de l'école...

- Renseigner les nouveaux parents sur notre école

Rôle du Secrétaire :

- Il établit et envoie les convocations aux différentes réunions.
- Il rédige et présente le rapport d'activités.
- Il rédige et transmet les Procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, du bureau, de l'Assemblée Générale.
- Il peut être assisté d'un secrétaire adjoint.

Rôle du Trésorier :

- Il établit le budget prévisionnel général.
- Il rédige et présente le rapport financier à l'A.G ordinaire.
- Il règle les dépenses de l'association, gère les remises en banque, procède au recouvrement des adhésions...

- Il peut être assisté d'un trésorier adjoint.

## **1.9. ELECTIONS DU BUREAU EXECUTIF DE L'ASSOCIATION DES PARENTS D'ELEVES**

### Organiser une assemblée générale

L'association des parents d'élèves se réunit lors d'une assemblée générale et organise l'élection. Pour se présenter, il faut être parent d'un élève inscrit à l'école dans l'année scolaire en cours.

Le bureau est élu lors de la première assemblée générale, à laquelle les parents des élèves de l'école sont conviés. Un bureau est élu en demandant des nominations de la part des personnes présentes. Ces nominations pourront également être requises à l'avance par courrier.

### L'élection de l'association de parents d'élèves

La plupart des Associations de Parents d'Elèves, utilisent un système de vote simple, basé sur le nombre le plus élevé de votes. La participation et le droit de tous les parents à être entendu sont fondamentaux pour le fonctionnement d'une structure démocratique comme une Association de parents d'élèves. Tous les parents doivent avoir accès à l'assemblée générale et avoir l'opportunité de voter.

### Compter les votes

Deux personnes lors de la réunion doivent être nommées pour compter les votes. Les votes doivent toujours être comptés en public.

### Durée de mandat

Généralement, le bureau fonctionne pendant une année scolaire, c'est-à-dire d'une assemblée générale à une autre.

Lors de l'Assemblée Générale tous les membres du bureau se retirent, mais ils peuvent être réélus tant qu'ils ont toujours des enfants inscrits à l'école.

### Créer une association de l'APEE

Pour créer une association de parents d'élèves, il faut :



– faire une assemblée constitutive avec les parents qui sont intéressés pour justifier la création. Déterminer les statuts de la future association et la constitution du bureau (2 parents minimum Président/Trésorier, sachant que l'on peut aller jusqu'à 6 avec le Secrétaire et les adjoints) d'une association de parents d'élèves depuis fin mai 2010,

– Renvoyer à la préfecture ou sous-préfecture dont vous dépendez le document de création association loi 1901 et là vous aurez à payer après parution au Journal officiel que vous recevrez après quelques jours avec le récépissé de déclaration.

– Le siège social peut être mis à l'école mais si le proviseur n'est pas coopérative mieux vaut éviter seulement après réception du récépissé, vous pourrez ouvrir un compte bancaire sachant que le trésorier et le président doivent y aller ensemble.

– N'oubliez pas de souscrire à minima une assurance responsabilité civile pour couvrir les adhérents pour des actions dans ou en dehors de l'école.

– Adressez ensuite une demande de subvention exceptionnelle au Maire de la ville si les subventions sont possibles dans votre ville : à noter que parfois si vous décidez de vous affilier à une A.P.E.E (association parents élèves et enseignants), il se peut que le conseil municipal vous accorde (ou pas) une plus faible subvention.

– la création d'une A.P.E.E contraint la Mairie à vous mettre à disposition une boîte aux lettres à l'école si inexistante.

– il faut aussi tenir à jour une comptabilité, comptabilité générale et analytique qui est de plus en plus demandée par la mairie pour attribuer des subventions les années civiles suivantes.

Pour redistribuer l'argent, il est possible de faire un don à l'école mais si votre but est de favoriser les élèves, il est préférable d'acheter le matériel ou de régler les factures au nom de votre association, car au moins vous serez sûres que cela a bien servi à ce que vous vouliez faire ...

Nous observons tous le contraire à cet effet d'où la présence de quelques plaintes de certains parents d'élèves.

*Tableau 1 : Quelques plaintes récurrentes des divers acteurs de la communauté éducative face à la gestion de l'APEE*

N°	Acteurs	Plaintes récurrentes et opinions
1.	<b>Membres de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de statut juridique.</li> <li>- Gestion financière anarchique.</li> <li>- Absence de mesures d'accompagnements des Mairies.</li> <li>- Faible contribution financière des enseignants.</li> <li>- Absence de dialogue entre parents et enseignants.</li> <li>- Immixtion des directeurs dans la gestion financière des APEE.</li> <li>- Détournement des fonds et du matériel alloué au fonctionnement des écoles.</li> <li>- Contradiction du discours institutionnel sur la gratuité</li> </ul>
2.	<b>Chefs d'établissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingérence des responsables d'APEE et des Conseils d'Ecole dans l'administration de l'école.</li> <li>- Trafic d'influence de la part des autorités administratives.</li> <li>- Modicité des fonds à eux alloués pour le fonctionnement des écoles et/ou leur arrivée tardive.</li> </ul>
3.	<b>Présidents de conseils d'établissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte indépendance des APEE, source d'insubordination.</li> <li>- Absence de budget de fonctionnement.</li> <li>- Crise de confiance entre les différents acteurs.</li> <li>- Manque d'initiative.</li> </ul>
4.	<b>Parents d'élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence ou absence de fonctionnement des APEE/PTA.</li> <li>- Mauvaise gestion des fonds scolaires par les enseignants.</li> <li>- Mauvaise organisation des APEE.</li> <li>- Détournement des fonds.</li> <li>- Clanisme au sein des APEE.</li> <li>- Faiblesse des mécanismes redditionnels dans la gestion des fonds scolaires.</li> </ul>

- Cumul des fonctions et longévité des Responsables d'APEE à leurs postes.

5.

**Autorités  
administratives**

- APEE source de discorde et d'entrave au fonctionnement des écoles.
- Ignorance et non maîtrise des règlements par les APEE/PTA.
- Mise en place illégale des APEE/PTA.
- Mauvaise collaboration entre les membres de la communauté éducative.

---

### Une cohabitation entre parents/enseignants

La cohabitation entre les différents acteurs de l'APEE (Parents, Bureau Exécutif, Enseignants) laisse de manière générale à désirer.

En effet, seulement 14% des parents interrogés dans le cadre de l'étude menée par NDH Cameroun reconnaissent que les rapports entre ces derniers sont pacifiques.

Pour être plus précis, nous ferons une analyse en trois temps :

D'abord, on note parfois des stratégies de complicité entre les membres au bureau de l'APEE composé aussi bien du corps enseignant que des parents. En pareilles circonstances, ces associations sont prises en otage par une minorité, en laquelle ne se reconnaît pas une grande partie des parents. En pareilles circonstances, ces associations sont prises en otage par une minorité, en laquelle ne se reconnaît pas une grande partie des parents/membres. Les réunions sont dès lors essentiellement folkloriques et ne portent que sur la discipline ou les performances des élèves. Rarement, il est ouvertement parlé de la gestion de l'APEE et de ses ressources.

Les parents sont ainsi injustement relégués au second plan sans la possibilité d'exiger et d'obtenir de leurs responsables, un bilan financier de leur gestion à la fin d'une année scolaire et d'en juger leur performance.

Les rapports entre enseignants et parents dans ce cas sont en général de rapports de suspicion où le plus préoccupant reste la question de la gestion de ressources financières. Ensuite, il arrive que les parents soit en désaccord ouvert avec le chef d'établissement.

Dans ce schéma, on relève que les parents décrivent régulièrement l'immixtion des enseignants dans la gestion des fonds des APEE (cotisés par les parents), et les détournements des ressources (financières, matérielles, etc.) mises à la disposition des écoles par les APEE. Mais plus grave ici, sont les multiples abus de pouvoir de la part des présidents d'APEE qui procèdent au recrutement des maîtres d'écoles voire des élèves, ou qui vont jusqu'à adresser des demandes d'explication aux enseignants et même au Directeurs d'écoles.

Enfin, on assiste souvent à une domination écrasante des enseignants au sein des APEE. Ces enseignants dans ce cas gère quasiment tout : séances de rencontres, ordre du jour, etc. On note alors une faible implication des parents dans l'élaboration des plans d'action quand il en existe, des budgets de leur association ou de manière générale dans la vie de l'école de leurs enfants. Leur voix ne compte presque pas dans ce cas et ils sont pratiquement des spectateurs au sein de leurs propres associations.

## **Conclusion**

En sommes, dans les différents cas cités, on note que cela entraîne une crise de confiance entre le personnel enseignant et les parents. Ceci est souvent accentué par le fait pour certains enseignants d'imposer pour une raison ou pour une autre des sommes que doivent payer régulièrement les élèves tout au long de l'année. Finalement les relations entre parents et enseignants se cristallisent essentiellement autour des questions financières et pas toujours au nom de l'intérêt supérieur de l'enfant.

## **CHAPITRE II : L'APEE VERS UNE COMPREHENSION DE PARTENARIAT PRIVE/PUBLIC DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN**

### **Introduction**

Le partenariat privé/public dans son contexte n'a pas de définition universellement reconnue du concept. En pratique, le concept de Partenariat Privé-Public recouvre les contrats administratifs par l'intermédiaire desquels une entité publique confie à un partenaire privé tout ou partie de la conception, de la construction, du financement, de l'exploitation et de la maintenance d'infrastructures publiques et / ou de services associés. (Banque mondiale) tel est le cas de l'APEE avec les lycées et collèges au Cameroun.

On peut distinguer deux grandes familles de PPP caractérisés à la fois par le périmètre des missions et le mode de rémunération du cocontractant : Les concessions et contrats assimilés comme les contrats de gestion, de régie intéressée et d'affermage, d'une part ; Les PPP à paiement public, d'autre part, d'où l'importance de notre étude.

### **2.1. PERCEPTION DEPARTENARIAT PRIVE/PUBLIC**

Le contrat de gestion consiste à déléguer à un tiers la gestion et l'exploitation des activités techniques et commerciales d'un service public, pour une généralement de 3 à 5 ans. Le plus souvent, le délégataire fournit le capital nécessaire au fonctionnement quotidien du service, mais ne finance pas les dépenses d'investissement. Le délégataire reste responsable des risques techniques et commerciaux en contrepartie desquels l'Autorité publique rémunère le gestionnaire.

L'affermage ou la régie intéressée est un contrat où un opérateur privé est chargé d'exploiter un service public pour le compte de l'Autorité publique, pour une durée en moyenne de 5 à 15 ans. Le risque financier lié à l'exploitation et la maintenance du service est à la charge de l'opérateur privé. En contrepartie, il perçoit auprès des usagers l'intégralité des recettes et conserve une part supposée couvrir ses coûts d'exploitation et de maintenance. Le fermier reverse ensuite à l'Autorité délégante la part supposée couvrir les coûts qu'elle finance, à savoir les dépenses d'investissement et le plus souvent de gros entretien / renouvellement (GER).

La concession porte sur l'exécution de travaux et/ ou l'exploitation des infrastructures de service public (ex : fourniture d'eau potable, production d'électricité, collecte et traitement des ordures ménagères), ou d'intérêt général (ex : exploitation d'un terminal à conteneurs ou construction d'un complexe sportif) pour une durée généralement de 20 à 30 ans, et parfois jusqu'à 50 ans.

Le concessionnaire exploite le service public, à ses risques et périls avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers. Voilà pourquoi nous évoquons le terme offre à l'éducation à la place de partenariat privé/public.

Notre étude est adossée sur l'APEE (Association des Parents d'Elèves et Enseignants) dans le cadre la gestion des ressources financières des établissements scolaires publics d'enseignements secondaires du Cameroun et le partenariat privé/public. Elle s'inscrit dans un contexte de financement privé/public des établissements d'enseignements secondaires publics par les parents d'élèves et autres organismes internationales. L'éducation étant un droit fondamental et universel des personnes et des peuples, alors il appartient à l'Etat de l'assurer pour permettre à tous d'y accéder.

Le constat présenté plus haut permet de mettre en évidence l'objet de cette étude qui porte sur la gestion de l'offre d'éducation comme partenariat public/privé. Il s'agit en effet, d'un volet très important de tout système éducatif, car il ne suffit pas pour un Etat de créer d'écoles et s'attendre à des résultats probants sans assurer une gestion permanente de celles-ci.

Il est donc important de préciser que le partenariat public ou privé est sans doute, la plus nécessaire dans les préoccupations tant scientifiques qu'opérationnelles de la vie de l'école dans la mesure où, sans elle, pas d'école. Quel que soit le niveau d'éducation considéré, elle demeure au centre des attentions de tous les acteurs. Pour cette démarche, elle apparaît plus préoccupante pour le niveau d'enseignement secondaire général. Ce d'autant que depuis 2000, le Cameroun a opté pour la gratuité de l'école en ce qui concerne l'enseignement primaire public. Ce choix politique a entre autres corollaires, le fait que l'Etat est désormais le principal acteur à même de faire fonctionner l'école primaire publique. Cette gratuité s'accompagne de la suppression des frais d'écologie, des frais exigibles pour l'Association des Parent d'Elèves et Enseignants (APEE), de la fourniture de la ressource humaine par l'Etat à toute les écoles publiques avec leur prise

en charge, la dotation des infrastructures et de leur équipement, la dotation du matériel pédagogique de qualité, bref tout ce qu'il faut pour rendre l'action éducative effective de ces catégories d'école du pays.

Mais, les premières observations qui ont suscité la présente recherche puisent leurs sources dans plusieurs faits. Il ne se passe pas de rentrée scolaire où les frais d'APEE sont exigés aux parents bien que les responsables d'établissements réfutent la réalité d'une telle démarche. C'est en effet le constat que nous avons fait au cours de la dernière rentrée lorsque nous avons sillonné quelques établissements du site d'étude. De plus, l'enquête exploratoire menée auprès des acteurs des établissements d'enseignements secondaires généraux du site d'étude a permis de déceler des retards et des problèmes considérables quant à la mise en œuvre du paiement de l'APEE qui est censé faire fonctionner exclusivement les établissements secondaires généraux.

### **2.1.1. L'optimisation de la dépense du partenariat**

Cependant, étant associé à la posture d'agent de la communauté éducative, on se rend compte que ces établissements enseignement secondaire semblent fonctionner malgré tout. Ce paradoxe suscite de ce fait de nombreux questionnements. Comment l'école réussit-elle à fonctionner malgré ces pesanteurs ? Qui fait fonctionner l'école à l'absence ou en cas de retard du paiement du frais de l'APEE ? Qui apporte la complétude des autres éléments nécessaires à l'action pédagogique si l'APEE se limite au paiement des heures des enseignants et à la réhabilitation de l'établissement ? Ce questionnement a suscité en nous une envie d'en savoir davantage.

Le contexte dans lequel s'inscrit notre thématique laisse penser à une privatisation de l'éducation au Cameroun dans l'enseignement primaire et secondaire. Pour s'en convaincre, le Ministre auteur de la circulaire du 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement de l'APEE y a mentionné que les APEE sont devenues des bailleurs de fonds pour les établissements secondaire public. C'est donc le lieu de constater froidement que l'État à démissionner de sa mission régalienne en matière d'éducation de ses citoyens au profit des financements privés.

La thématique traite de la gestion sur l'allocation financière de l'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire publics au Cameroun. L'allocation financière

de l'APEE constitue l'une des ressources financières de l'établissement scolaire nécessaire à son fonctionnement dans le cadre du financement privé des établissements scolaires par les parents d'élèves.

Cette allocation est prévue pour des charges spécifiques instituées par la circulaire N° 07/MINESEC/CAB 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement des APEE au sein des Établissements publics d'enseignement secondaire à savoir les charges salariales des enseignants vacataires, des personnes de gardiennage et d'entretien, la construction et l'entretien du patrimoine scolaire (équipements, matériels didactiques, bâtiments, meubles).

Le montant total correspondant à ces engagements est inclus d'office dans la rubrique « projet d'établissement ». La fraction restante des fonds non au « projet d'établissement » est affectée au fonctionnement de l'association. Ces fonds sont des deniers publics qui viennent en appui à l'action gouvernementale, sont appelés à supporter les charges citées plus haut. La collecte des fonds se fait au sein de l'établissement par la trésorerie des APEE à l'occurrence du taux fixé à l'assemblée générale et à une date déterminée par celle-ci.

Le débat et l'actualité porte à croire que les dispositions contenues dans cette circulaire sont soit mal appliquées soit pas appliquées au détriment des objectifs à atteindre par les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun.

## **2.2. AUTRE FORME DE PARTENARIAT DE L'ÉDUCATION**

Une étude exploratoire des établissements scolaires nous montre une gestion quasi-identique depuis l'accession à l'indépendance jusqu'à nos jours le fond alloué à l'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun. Au moment de son accession à l'indépendance le 1er janvier 1960, le Cameroun a hérité d'un système éducatif colonial à caractère élitiste. En effet, pour administrer le pays et atteindre leurs objectifs, les colons avaient besoin de clercs locaux chargés de mettre leurs directives en œuvre.

Avant l'indépendance, l'essentiel de l'enseignement est confié au secteur privé confessionnel. La plupart des établissements scolaires sont concentrés dans les grandes agglomérations. Le personnel enseignant est constitué en majorité d'expatriés. Le



personnel recruté localement, sans formation initiale dans plus de 90% des cas, est confiné à des tâches d'exécution subalternes alors que les postes d'encadrement et de contrôle sont entre les mains des expatriés. La pédagogie en vigueur dans les salles de classe de type traditionnel reste centrée sur l'enseignement.

Les élèves, réduits au simple rôle de spectateurs, se contentent d'enregistrer les connaissances et de les restituer sur commande. Le secteur public, jusque-là encore embryonnaire va progressivement se développer sur l'ensemble du territoire national. A titre d'illustration, la ville de Douala ne comptait à cette époque que trois lycées, dont deux lycées techniques et un collège d'enseignement générale.

Quant aux écoles primaires, on n'en compte pas plus d'une par unité administrative, exception faite des grandes métropoles telles que Douala, Yaoundé ou Bafoussam. En 1960, l'enseignement primaire compte 127 000 élèves, encadrés par 9 238 enseignants dont 30 % de maîtres qualifiés. Le ratio maître-élèves est de 1/50 en moyenne, mais celui-ci oscille entre 1/80 et 1/100 dans les grandes agglomérations urbaines. Le taux de scolarisation national étant de 63%. On relève toutefois une variation des taux de scolarisation allant de 31% au Nord à 92% dans le Sud du pays. Ces disparités s'observent également en matière de parité filles/garçons.

Afin donc de corriger les imperfections de la période coloniale, l'Etat du Cameroun s'engage dans de nombreuses réformes. De façon progressive, l'enseignement est réformé pour être adapté aux réalités locales. L'une de ces réformes est la ruralisation de l'enseignement primaire et post-primaire dont l'objectif était l'adaptation de l'éducation aux réalités du pays, qui est alors essentiellement agricole.

Ainsi, entre 1960 et 1970, l'Etat, décide de consacrer 20% de son budget à l'éducation, la mise en place d'un important programme de formation des enseignants d'un nouveau type, de la réforme des horaires, des méthodes d'enseignement, la production des supports pédagogiques et du recyclage des enseignants en exercice dans le but de promouvoir l'éducation de masse. L'enseignement secondaire connaît alors un développement très rapide. Le taux de scolarisation passe de 65% à 91% dans certaines régions. Les effectifs scolaires subissent alors une véritable mutation : de 427 000 en 1960, ils passent à près d'un million en 1970 dans le secondaire. Toutefois, les autres indicateurs ne suivent pas le même rythme. Les quelques écoles normales d'instituteur de

l'enseignement générale existantes ne sont pas en mesure de former en quantité suffisante les enseignants donc les écoles ont besoin.

Une des situations à laquelle l'Etat est confronté est celui de la construction des salles de classe, car l'impact de la qualité des infrastructures scolaires sur le type d'homme formé ne pouvait plus être ignoré. Des recherches en éducation ont en effet prouvé qu'un environnement bien aménagé et riche en stimulations favorise les apprentissages, les activités de découverte et d'expérimentation du jeune enfant sans l'exposer à l'insécurité et aux accidents (Piaget, 1948). Par contre, un environnement maussade incite l'enfant au repli sur soi, à la peur, au refuge auprès des adultes et l'expose aux dangers permanents.

Face à une telle situation, l'Etat Camerounais a fait appel aux partenaires internationaux afin de soutenir l'offre d'éducation dans le pays, ceci au moyen des accords bilatéraux et multilatéraux. C'est dans sillage que depuis le début des années 1990, le Japon se montre très actif dans la construction et l'équipement d'établissements scolaires dans les différentes régions du Cameroun. De même, les communautés et personnes privées s'investissent de plus en plus dans la construction de structures scolaires à travers le pays. Mais, c'est généralement l'Etat qui assure la formation initiale et continue des enseignants ainsi que leur traitement mensuel. C'est également l'Etat qui subventionne les établissements privés et qui leur accorde des facilités fiscales.

Toutefois, la crise économique généralisée dans le pays a amené l'Etat à abandonner progressivement certaines responsabilités. Ce qui a conduit à une productivité éducative morose pendant la décennie 90. On assiste alors à plusieurs écarts, dysfonctionnements et mauvaises performances de l'école.

Au cours de cette même période, l'on dénombrait pratiquement plus de 2 millions d'apprenants en 1990 dans le secondaire. La conjoncture économique sus évoquée explique la baisse progressive de ses effectifs, dont le pic est enregistré au cours de l'année scolaire 1994-1995. Il faut attendre la fin de la décennie voire le début des années 2000 pour voir ces chiffres évoluer à hausse.

Au cours de cette même période l'on assiste à des abandons et décrochages importants. Ceci s'explique aussi par le fait que l'offre scolaire ne répondait plus à la réalité mieux aux conditions de vie des populations. Le fait par exemple pour un enfant qui achève un sous-cycle dans sa localité se voit obligé d'aller continuer le cycle dans une

autre localité. Ce dernier le fait parfois des distances importantes. Une situation qui à l'épreuve du temps, conduit aux abandons certainement à cause qui l'insuffisance des écoles dans certaines localités ou qu'elles ne disposent pas de cycles complets.

Au cours de cette décennie, l'on assiste également à une chute importante de crédits consommés dès 1994 et ceux jusqu'à la fin des années 1990. Un fait qui trouve son explication dans la réduction d'environ 50% des salaires des fonctionnaires civils en 1993. Les effets induits de cette mesure ne se feront ressentir qu'à partir des années 1994. Le taux de croissance des dépenses connaît des évolutions importantes, en liaison avec la progression des effectifs des élèves notamment dans les lycées et collèges. Durant cette période, les budgets en charge de l'éducation scolaires connaît des baisses drastiques allant jusqu'à 48%. On peut également constater que 90% des dépenses que l'Etat consenti pour l'éducation sont liées aux dépenses récurrentes. Ces dépenses étaient constituées de 87% des dépenses du personnel. MINEDUC, (1998).

Le secteur éducatif ayant progressivement perdu le caractère prioritaire à lui jadis accordé. Et lors qu'à cette baisse s'ajoute l'exécution partielle dudit budget à cause des tensions de trésorerie, cette situation paralyse pratiquement le fonctionnement du système éducatif camerounais. C'est ainsi que lors de l'année budgétaire 1992/1993, le taux d'exécution du budget de l'éducation était de 60%. Alors que l'on pensait que les autorités compétentes devaient tirer des leçons de cet état de choses et prendre des mesures appropriées, il n'en fût rien. Car l'année suivante, le budget voté à 83,70 Milliards de francs CFA n'avait connu un taux de réalisation à l'ordre de 37%, soit 30,9 milliard de francs CFA seulement ! C'est croire que l'intérêt de la société est sacrifié ici sur l'autel des calculs individuels et individualistes. C'est croire également que dans une atmosphère marquée par la dévaluation de la monnaie et les Plan d'Ajustement Structurel(PAS) (avec tout ce que cela comportait comme impact sur la société), la situation des « cadets sociaux » est restée le « cadet des soucis » d'un bon nombre d'élites camerounaises. Et l'on s'interroge enfin sur la définition et la place réservée à l'intérêt national ici. Cette situation est une lapalissade qui oblige la communauté éducative à contribuer de manière significative au fonctionnement de l'enseignement public.

En outre, suivant certaines études menées sur « la Déclaration de politique nationale du secteur de l'éducation et de la formation au Cameroun », le budget de l'État alloué à l'éducation formelle en 1991/1992 était de l'ordre de 106 milliards :

l'enseignement maternel et primaire qui compte 80% des effectifs du secteur public va recevoir 45% des ressources ; l'enseignement post-primaire, secondaire général et technique (18% des effectifs) recevra 25%, et l'enseignement supérieur avec ses 1% des effectifs va s'en sortir avec 30% du budget de l'éducation (bourses y compris). Cette mauvaise répartition du budget par niveau d'enseignement constitue en soi un obstacle considérable à l'atteinte de l'objectif de la scolarisation primaire universelle, tel que projeté un an plus tôt à Jomtien. Car comme on peut le remarquer, les dépenses de l'éducation ici sont plus orientées vers l'enseignement secondaire et supérieur. Pourtant, l'éducation de base devrait préserver sa place de choix.

Tout en restant dans le financement mais dans un tout autre angle, il est indiqué de noter la conception irréaliste du budget, matérialisée par l'absence d'une politique de maintenance des équipements et des infrastructures : il s'agit d'un déséquilibre dans la structuration du budget de l'éducation. Car en gardant les chiffres susmentionnés, l'on relève également que 94% dudit budget était alloué aux dépenses de personnel, tandis que 3% restait prévu pour la maintenance, le remplacement du mobilier scolaire, l'achat du matériel didactique, des livres et la formation du personnel enseignant. Tout ceci fait montre de l'absence d'une politique confirmée de production de matériels didactiques locaux. Le matériel importé quant à lui étant généralement très élevé en coût.

En ce qui concerne l'enseignement privé, il est financé en grande partie par les frais d'écologie payés par les parents d'élèves et les subventions de l'État qui, en fixe les taux sur proposition des fondateurs. Au cours des années 1990, l'on observe des accumulations d'impayées de la part de l'État. Ce dernier en 1994 devait encore la totalité (4 milliards) de la subvention accordée pour l'année 1994, tandis qu'il n'avait payé que 33% de celle de 1992/1993. De manière globale, l'environnement du système éducationnel camerounais, comme partout ailleurs au Sud du Sahara, présente des dysfonctionnements considérables à la veille du forum de Dakar ; d'où ce dernier va susciter des réactions conséquentes.

Le financement public est relativement important, mais est inefficacement utilisé ou subit des "pertes en lignes" très importantes. Environ 75% du budget est réservé aux salaires du personnel. L'inefficacité de cette dépense est liée à la confusion qui règne dans la répartition du personnel, signalée plus haut. La part non salariale du budget est consommée à divers niveaux, avec une certaine déconcentration des dépenses au niveau

des délégations et des inspections, mais pas aux écoles. Cette part non salariale parvient aux ordonnateurs sous forme des bons de caisse, dont une partie non négligeable est détournée. En définitive, et pour ce qui reste, plus une école est loin de la périphérie et plus ses chances de recevoir un appui sous n'importe quelle forme sont faibles.

Pour pallier à ce fait, les parents ont commencé à participer massivement au financement de l'éducation. Ce phénomène a commencé d'abord dans les provinces anglophones et a ensuite remporté l'adhésion des provinces francophones. Ainsi, à la fin de l'année scolaire 1995-1996, plus de 97% des écoles comptaient une APE. L'estimation de la contribution des APE diffère énormément selon les sources, mais elle est néanmoins très importante puisque les APE prennent en charge la rémunération de 28% des enseignants et la plus grosse des dépenses récurrentes des écoles.

Cet élan semble avoir été brisé en 1996-1997 lorsque l'Etat a introduit les contributions exigibles qui s'élèvent actuellement à 1.500 FCFA par an pour le primaire et le secondaire. Ces contributions sont payables d'avance et gérées par des Comités de Gestions, mis en place spécialement à cet effet, qui sont distincts des APE. Tous niveaux confondus, les contributions exigibles sont estimées en 1998-1999 à neuf milliards de FCFA, contre 96 milliards de FCFA pour le budget du Ministère de l'Éducation Nationale.

### **2.3. FINANCEMENT DE L'ÉDUCATION PENDANT LA PÉRIODE DE CRISE**

Le bilan du système éducatif camerounais des années 1990 présente un excès de centralisation dans la quasi-totalité des domaines, en particulier ceux relatifs à la création et à l'extension des établissements, la gestion du personnel et la gestion du temps scolaire. Dans les faits, cela se traduit par une absence relative de délégation des pouvoirs et attributions. A côté de cela, nous avons l'amorce timide d'une décentralisation effective en ce qui concerne certains examens comme le Certificat d'Étude Primaire et Élémentaire(CEPE) et le Brevet d'Étude du Premier Cycle (BEPC) ainsi qu'une velléité de déconcentration administrative non accompagnée d'une déconcentration conséquente des pouvoirs de décision, notamment au niveau des Délégations et Inspections.

En ce qui concerne l'administration des services d'aides aux élèves, l'on note l'inadéquation des services de santé scolaires et une nette rareté du service des bourses. Dans le même sillage, le service des activités post et périscolaires est insuffisamment étoffé sur le plan structurel et en personnel. Ce qui est assez curieux lorsqu'on sait qu'il

couvre une pluralité de domaines allant de l'assurance, la coopérative scolaire, le travail manuel et sport, aux Associations des Parents d'Élèves et des Enseignants (APEE), colonies et camps de vacances, en passant par la cantine et l'animation culturelle, pour ne citer que ceux-là. C'est qu'en réalité, il existe une forte intervention des autorités administratives dans la gestion de ces activités. C'est le cas des APEE qui souffrent jusqu'aujourd'hui d'un dysfonctionnement dû au non-respect de la réglementation en vigueur en matière d'association.

La gestion des infrastructures et des équipements scolaires par ailleurs fait montre d'un gisement de conflits de compétence entre les services de construction relevant du Ministère de l'éducation et implantés dans les délégations provinciales et ceux relevant du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINHDUH), du Ministère des Travaux Publics(MTP) et de la Délégation Générale des Grands Travaux. Autant de conflits qui génèrent une panoplie de dysfonctionnements dont l'impact négatif va bien au-delà de l'imagination profane. Aussi pourrions-nous citer entre autres : les chevauchements et doubles emplois ; les retards dans le montage des dossiers financiers ; l'abandon des chantiers et le non-respect des normes de construction des infrastructures et des équipements du fait de l'absence et/ou l'insuffisance de contrôle par les autorités compétentes pendant les constructions ; manque d'aire de jeux dans beaucoup d'établissements et absence d'études sur l'environnement préalable à l'implantation des infrastructures ; intervention anarchique des partenaires de l'éducation dans la réalisation des infrastructures et l'acquisition des équipements. L'offre d'éducation connaît donc une diminution importante au cours de cette période dont les impacts sur les performances vont se faire ressentir considérablement.

Le contexte évoqué ci haut présente de façon globale la situation morose de la qualité de l'offre en éducation au Cameroun. Or l'article 28 de la convention relative aux droits de l'enfant garantit le droit de l'enfant à l'éducation de qualité et affirme le devoir de l'Etat à assurer au moins l'enseignement de qualité gratuit et obligatoire à tous les enfants de la nation. L'article 29 de la même convention demande aux États partis de reconnaître que l'objectif de l'éducation est de favoriser l'épanouissement de la personnalité de l'enfant et le développement de ses potentialités, à préparer celui-ci à assumer les responsabilités de la vie active d'un adulte , à inculquer à l'enfant le respect des droits humains fondamentaux et à développer le respect de ses propres valeurs

nationales et culturelles , ainsi que celle des autres (Organisation des Nations Unies,1989). Les différents États se devaient donc de traduire cette volonté en réalité dans leurs différents espaces.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la question des partenaires de l'éducation de manière générale et des associations des parents d'élèves et enseignants.

Gillet et Tremblay, "Conditions, dynamiques et analyses des partenariats de recherche internationale et nationale. Dans ce dossier les auteurs se positionnés en ouverture à diverses approches théoriques et disciplinaires en Éducation ainsi qu'à des terrains d'analyse multiples dossiers de recherche est aussi le résultat d'une dynamique nationale et internationale dans les établissements scolaires. Il faut ajouter aussi que la concrétisation d'échanges professionnels réguliers entre parents et encadreurs facilite la construction et la collaboration éducative. En effet, dans certains pays un intérêt pour la recherche partenariale en éducation avec parallèlement un manque flagrant de connaissances et d'analyses théoriques peut être problématique. Selon ces auteurs, il paraît pertinent la recherche-action, la recherche collaborative ou participative dans les établissements scolaires. Il faut ajouter aussi que selon les traditions disciplinaires ou encore selon les pays, ce type de recherche peut porter divers noms et renvoyer à des définitions distinctes. Cependant ce document se limite au type de partenariat. Il n'analyse pas les rapports partenariats entre parents et écoles en éducation.

### **2.3.1. Partenariat privé/public et l'état de l'offre d'éducation au Cameroun**

Comme la plupart des pays du monde, le Cameroun reconnaît l'éducation de la jeunesse comme étant une priorité nationale. A cet effet, il est mentionné dans le préambule de la constitution du 16 janvier 1996 que l'Etat assure à l'enfant le droit à l'instruction, l'enseignement primaire étant obligatoire. Ce préambule précise aussi le fait que l'organisation et le contrôle de l'enseignement à tous les niveaux est une responsabilité de l'Etat. Pour ce faire, l'Etat Camerounais a mis sur pied un système éducatif constitué de deux sous-systèmes.

Au regard de cette structuration fort est de constater que l'école secondaire constitue le troisième niveau de l'éducation formelle (document stratégique sectorielle de l'éducation français,). Elle a pour mission de développer des compétences de base sur lesquelles viendront se greffer les compétences des niveaux d'enseignement future. La

durée du secondaire est de sept ans. L'âge légal d'admission est de douze ans et représente la seule condition d'inscription pour un enfant, qu'il ait suivi ou non l'enseignement primaire dans la norme sans reprise. Au terme du secondaire, les diplômes que l'on obtient sont les BEPC, Probatoire et le Baccalauréat.

Les études faites dans ce cycle sont très importantes dans l'évolution de l'enfant car elles constituent la condition sine qua non pour le passage de l'enfant au cycle de l'enseignement secondaire. Au Cameroun et partout d'ailleurs, cycle du système éducatif qui a pour objectif de développer les aptitudes fondamentales de l'élève. Dans ce système, il s'agit d'établir une base solide pour l'apprentissage et la compréhension des connaissances, le développement personnel et social et la préparation au cycle de l'enseignement supérieur (UNESCO, 2011). Ce système est au centre de toutes les politiques éducatives depuis la tenue des Etats Généraux en mai 1995. A la suite de ceux-ci, l'école secondaire bénéficie de nombreuses prérogatives. Il s'agit entre autre de l'instauration de la scolarité obligatoire à tous les niveaux (loi de l'orientation de l'éducation, 1998) et la gratuité de l'enseignement du côté primaire depuis l'an 2000 (UNESCO, 2011). On remarque de ce fait que l'enseignement secondaire au Cameroun bénéficie de nombreuses contributions ayant conduit à son développement à plusieurs niveaux.

En effet, dans l'optique d'atteindre les objectifs assignés au système éducatif Camerounais et précisément au niveau du secondaire, le MINEDUC a entamé une véritable réforme curriculaires depuis les années 2000. Celle-ci avait pour but de mettre sur pied des approches d'enseignement innovantes et efficaces (Mahob, 2011). C'est donc dans ce contexte que les nouveaux programmes de l'enseignement secondaire, la Nouvelle Approche Pédagogique (NAP) et l'Approche Par les Compétences (APC) ont vu le jour.

A côté de ces réformes, on peut noter de nombreuses décisions qui ont été prises par la suite pour améliorer les actions pédagogiques au sein des classes.

Parmi ces décisions, on peut citer la promotion collective qui a pour but de supprimer le redoublement à l'intérieur d'un niveau. Cela ne pouvant être possible que si et seulement si les élèves sont en nombre raisonnable dans les salles et encadrés par des enseignants qualifiés. C'est ainsi qu'on a assisté ces dernières années à l'amélioration de la qualité de l'enseignement en réduisant le ratio élèves/enseignant formé qui est passé de



63/1 en 2000/2001 à 45/1 en 2010/2011 ce qui rapproche le Cameroun de la cible de 40/1 prévue pour 2020 par le DSCE (République du Cameroun, 2015). Ceci traduit donc que l'encadrement pédagogique au niveau du secondaire a également connu une nette amélioration grâce à l'opération de redéploiement massif d'enseignants qualifiés.

En revanche, l'analyse des données montre, en ce qui concerne les acquis d'apprentissage, que le niveau des acquis scolaires des élèves du primaire qui était plutôt bon il y a une quinzaine d'années, s'est progressivement détérioré (PASEC, 2015). Ceci s'expliquant par le faible taux de possession du manuel scolaire par les élèves (13 élèves pour 1 manuel) et l'évolution mitigée des commodités telles que la disponibilité du branchement électrique, de l'eau potable et des toilettes dans les établissements scolaires. A cela, il convient d'ajouter pour ce qui est de la rémunération des enseignants que le Cameroun reste en dessous de la moyenne des pays comparatifs.

On remarque ainsi que le problème de l'offre d'éducation se présente toujours avec acuité au Cameroun. C'est dans ce contexte de NGONGA Henri, précisait en 2010 que le système éducatif Camerounais se caractérise par une forte demande d'éducation et une offre d'éducation insuffisante aussi bien publique que privée. Cet auteur fait comprendre également que le système éducatif est peu efficace dans son ensemble surtout au niveau des écoles d'enseignements secondaires publiques. Cette situation pouvant ainsi être causée par un problème de gestion de l'offre à l'éducation disponible (APEE).

L'enquête réalisée par la (Banque Mondiale 2012) prouve que le problème de l'offre d'éducation dans les établissements scolaires résulte au niveau de la manière dont les ressources scolaires sont gérées. Car malgré l'augmentation des ressources scolaires allouées aux écoles, l'enseignement reste de qualité médiocre dans la plupart des établissements scolaires au Cameroun. L'une des causes principales est l'insuffisance des capacités de gestion aux différents niveaux de décision. (LEKA, 2022). L'absence d'outils de gestion basés sur les résultats et le manque de transparence au niveau des établissements scolaires sont également des obstacles à l'amélioration du fonctionnement du système et de la qualité de l'enseignement.

Ce problème tel que présenté par la Banque Mondiale montre que la gestion de l'offre d'éducation constitue un véritable handicap dans le fonctionnement des écoles secondaire. Ceci étant causé par le fait que les décisions des différentes politiques éducatives sont généralement centralisées et les membres de la communauté éducative

sont réduites à de simple exécuteurs or ils sont ceux-là qui sont au cœur de la gestion d'une école ; ils maîtrisent non seulement les différents élèves mais aussi le fonctionnement et le contexte socioculturel de l'école.

Au regard de la délicatesse du fond loué à l'APEE, on se rend compte que la disponibilité des ressources constitue le principal facteur qui concoure à une offre d'éducation de qualité. Considérant le contexte Camerounais, on se rend compte que ses ressources ne sont pas toujours disponibles à temps, en plus la qualité et la quantité n'est pas toujours satisfaisante. Or il se peut que les écoles secondaires au Cameroun et à Mfoundi en particulier, parviennent à fonctionner dans un tel contexte. La présente recherche s'inscrit donc dans la continuité des travaux qui ont été fait dans ce domaine de la rationalisation de la gestion du fond de l'APEE autrement dit gestion de l'offre d'éducation. De ce fait, cette recherche évalue l'APEE comme un partenariat privé/public au Cameroun.

Une étude exploratoire des établissements scolaires nous montre une gestion quasi-identique depuis l'accession à l'indépendance jusqu'à nos jours le fond alloué à l'APEE dans les établissements d'enseignements secondaires au Cameroun. Au moment de son accession à l'indépendance le 1er janvier 1960, le Cameroun a hérité d'un système éducatif colonial à caractère élitiste. En effet, pour administrer le pays et atteindre leurs objectifs, les colons avaient besoin de clercs locaux chargés de mettre leurs directives en œuvre. Avant l'indépendance, l'essentiel de l'enseignement est confié au secteur privé confessionnel. La plupart des établissements scolaires sont concentrés dans les grandes agglomérations. Le personnel enseignant est constitué en majorité d'expatriés. Le personnel recruté localement, sans formation initiale dans plus de 90% des cas, est confiné à des tâches d'exécution subalternes alors que les postes d'encadrement et de contrôle sont entre les mains des expatriés. La pédagogie en vigueur dans les salles de classe de type traditionnel reste centrée sur l'enseignement. Les élèves, réduits au simple rôle de spectateurs, se contentent d'enregistrer les connaissances et de les restituer sur commande. Le secteur public, jusque-là encore embryonnaire va progressivement se développer sur l'ensemble du territoire national. A titre d'illustration, la ville de Douala ne comptait à cette époque que trois lycées, dont deux lycées techniques et un collège d'enseignement générale. Quant aux écoles primaires, on n'en compte pas plus d'une par unité administrative, exception faite des grandes métropoles telles que Douala, Yaoundé

ou Bafoussam. En 1960, l'enseignement primaire compte 127. 000 élèves, encadrés par 9 238 enseignants dont 30 % de maîtres qualifiés. Le ratio maître-élèves est de 1/50 en moyenne, mais celui-ci oscille entre 1/80 et 1/100 dans les grandes agglomérations urbaines. Le taux de scolarisation national étant de 63%. On relève toutefois une variation des taux de scolarisation allant de 31% au Nord à 92% dans le Sud du pays. Ces disparités s'observent également en matière de parité filles/garçons.

Afin donc de corriger les imperfections de la période coloniale, l'Etat du Cameroun s'engage dans de nombreuses réformes. De façon progressive, l'enseignement est réformé pour être adapté aux réalités locales. L'une de ces réformes est la ruralisation de l'enseignement primaire et post-primaire dont l'objectif était l'adaptation de l'éducation aux réalités du pays, qui est alors essentiellement agricole.

Ainsi, entre 1960 et 1970, l'Etat, décide de consacrer 20% de son budget à l'éducation, la mise en place d'un important programme de formation des enseignants d'un nouveau type, de la réforme des horaires, des méthodes d'enseignement, la production des supports pédagogiques et du recyclage des enseignants en exercice dans le but de promouvoir l'éducation de masse. L'enseignement secondaire connaît alors un développement très rapide. Le taux de scolarisation passe de 65% à 91% dans certaines régions. Les effectifs scolaires subissent alors une véritable mutation : de 427 000 en 1960, ils passent à près d'un million en 1970 dans le secondaire. Toutefois, les autres indicateurs ne suivent pas le même rythme. Les quelques écoles normales d'instituteur de l'enseignement générale existantes ne sont pas en mesure de former en quantité suffisante les enseignants donc les écoles ont besoin.

Une des situations à laquelle l'Etat est confronté est celui de la construction des salles de classe, car l'impact de la qualité des infrastructures scolaires sur le type d'homme formé ne pouvait plus être ignoré. Des recherches en éducation ont en effet prouvé qu'un environnement bien aménagé et riche en stimulations favorise les apprentissages, les activités de découverte et d'expérimentation du jeune enfant sans l'exposer à l'insécurité et aux accidents (Piaget, 1948). Par contre, un environnement maussade incite l'enfant au repli sur soi, à la peur, au refuge auprès des adultes et l'expose aux dangers permanents.

Face à une telle situation, l'Etat Camerounais a fait appel aux partenaires internationaux afin de soutenir l'offre d'éducation dans le pays, ceci au moyen des

accords bilatéraux et multilatéraux. C'est dans sillage que depuis le début des années 1990, le Japon se montre très actif dans la construction et l'équipement d'établissements scolaires dans les différentes régions du Cameroun. De même, les communautés et personnes privées s'investissent de plus en plus dans la construction de structures scolaires à travers le pays. Mais, c'est généralement l'Etat qui assure la formation initiale et continue des enseignants ainsi que leur traitement mensuel. C'est également l'Etat qui subventionne les établissements privés et qui leur accorde des facilités fiscales.

Toutefois, la crise économique généralisée dans le pays a amené l'Etat à abandonner progressivement certaines responsabilités. Ce qui a conduit à une productivité éducative morose pendant la décennie 90. On assiste alors à plusieurs écarts, dysfonctionnements et mauvaises performances de l'école.

Au cours de cette même période, l'on dénombrait pratiquement plus de 2 millions d'apprenants en 1990 dans le secondaire. La conjoncture économique sus évoquée explique la baisse progressive de ses effectifs, dont le pic est enregistré au cours de l'année scolaire 1994-1995. Il faut attendre la fin de la décennie voire le début des années 2000 pour voir ces chiffres évoluer à hausse.

Au cours de cette même période l'on assiste à des abandons et décrochages importants. Ceci s'explique aussi par le fait que l'offre scolaire ne répondait plus à la réalité mieux aux conditions de vie des populations. Le fait par exemple pour un enfant qui achève un sous-cycle dans sa localité se voit obligé d'aller continuer le cycle dans une autre localité. Ce dernier le fait parfois des distances importantes. Une situation qui à l'épreuve du temps, conduit aux abandons certainement à cause qui l'insuffisance des écoles dans certaines localités ou qu'elles ne disposent pas de cycles complets.

Au cours de cette décennie, l'on assiste également à une chute importante de crédits consommés dès 1994 et ceux jusqu'à la fin des années 1990. Un fait qui trouve son explication dans la réduction d'environ 50% des salaires des fonctionnaires civils en 1993. Les effets induits de cette mesure ne se feront ressentir qu'à partir des années 1994.

Le taux de croissance des dépenses connaît des évolutions importantes, en liaison avec la progression des effectifs des élèves notamment dans les lycées et collèges. Durant cette période, les budgets en charge de l'éducation scolaires connaît des baisses drastiques allant jusqu'à 48%. On peut également constater que 90% des dépenses que l'Etat

consenti pour l'éducation sont liées aux dépenses récurrentes. Ces dépenses étaient constituées de 87% des dépenses du personnel (MINEDUC ; 1998).

Le secteur éducatif ayant progressivement perdu le caractère prioritaire à lui jadis accordé. Et lorsqu'à cette baisse s'ajoute l'exécution partielle dudit budget à cause des tensions de trésorerie, cette situation paralyse pratiquement le fonctionnement du système éducatif camerounais. C'est ainsi que lors de l'année budgétaire 1992/1993, le taux d'exécution du budget de l'éducation était de 60%. Alors que l'on pensait que les autorités compétentes devaient tirer des leçons de cet état de choses et prendre des mesures appropriées, il n'en fût rien. Car l'année suivante, le budget voté à 83,70 Milliards de francs CFA n'avait connu un taux de réalisation à l'ordre de 37%, soit 30,9 milliard de francs CFA seulement ! C'est croire que l'intérêt de la société est sacrifié ici sur l'autel des calculs individuels et individualistes. C'est croire également que dans une atmosphère marquée par la dévaluation de la monnaie et les Plan d'Ajustement Structurel(PAS) (avec tout ce que cela comportait comme impact sur la société), la situation des « cadets sociaux » est restée le « cadet des soucis » d'un bon nombre d'élites camerounaises. Et l'on s'interroge enfin sur la définition et la place réservée à l'intérêt national ici. Cette situation est une lapalissade qui oblige la communauté éducative à contribuer de manière significative au fonctionnement de l'enseignement public.

En outre, suivant certaines études menées sur « la Déclaration de politique nationale du secteur de l'éducation et de la formation au Cameroun », le budget de l'État alloué à l'éducation formelle en 1991/1992 était de l'ordre de 106 milliards : l'enseignement maternel et primaire qui compte 80% des effectifs du secteur public va recevoir 45% des ressources ; l'enseignement post-primaire, secondaire général et technique (18% des effectifs) recevra 25%, et l'enseignement supérieur avec ses 1% des effectifs va s'en sortir avec 30% du budget de l'éducation (bourses y compris). Cette mauvaise répartition du budget par niveau d'enseignement constitue en soi un obstacle considérable à l'atteinte de l'objectif de la scolarisation primaire universelle, tel que projeté un an plus tôt à Jomtien. Car comme on peut le remarquer, les dépenses de l'éducation ici sont plus orientées vers l'enseignement secondaire et supérieur. Pourtant, l'éducation de base devrait préserver sa place de choix.

Tout en restant dans le financement mais dans un tout autre angle, il est indiqué de noter la conception irréaliste du budget, matérialisée par l'absence d'une politique de

maintenance des équipements et des infrastructures : il s'agit d'un déséquilibre dans la structuration du budget de l'éducation. Car en gardant les chiffres susmentionnés, l'on relève également que 94% dudit budget était alloué aux dépenses de personnel, tandis que 3% restait prévu pour la maintenance, le remplacement du mobilier scolaire, l'achat du matériel didactique, des livres et la formation du personnel enseignant. Tout ceci fait montre de l'absence d'une politique confirmée de production de matériels didactiques locaux. Le matériel importé quant à lui étant généralement très élevé en coût.

En ce qui concerne l'enseignement privé, il est financé en grande partie par les frais d'écolage payés par les parents d'élèves et les subventions de l'État qui, en fixe les taux sur proposition des fondateurs. Au cours des années 1990, l'on observe des accumulations d'impayées de la part de l'État. Ce dernier en 1994 devait encore la totalité (4 milliards) de la subvention accordée pour l'année 1994, tandis qu'il n'avait payé que 33% de celle de 1992/1993. De manière globale, l'environnement du système éducationnel camerounais, comme partout ailleurs au Sud du Sahara, présente des dysfonctionnements considérables à la veille du forum de Dakar ; d'où ce dernier va susciter des réactions conséquentes.

Le financement public est relativement important, mais est inefficacement utilisé ou subit des "pertes en lignes" très importantes. Environ 75% du budget est réservé aux salaires du personnel. L'inefficacité de cette dépense est liée à la confusion qui règne dans la répartition du personnel, signalée plus haut. La part non salariale du budget est consommée à divers niveaux, avec une certaine déconcentration des dépenses au niveau des délégations et des inspections, mais pas aux écoles. Cette part non salariale parvient aux ordonnateurs sous forme des bons de caisse, dont une partie non négligeable est détournée. En définitive, et pour ce qui reste, plus une école est loin de la périphérie et plus ses chances de recevoir un appui sous n'importe quelle forme sont faibles.

Pour pallier à ce fait, les parents ont commencé à participer massivement au financement de l'éducation. Ce phénomène a commencé d'abord dans les provinces anglophones et a ensuite remporté l'adhésion des provinces francophones. Ainsi, à la fin de l'année scolaire 1995-1996, plus de 97% des écoles comptaient une APE. L'estimation de la contribution des APE diffère énormément selon les sources, mais elle est néanmoins très importante puisque les APE prennent en charge la rémunération de 28% des enseignants et la plus grosse des dépenses récurrentes des écoles.

Cet élan semble avoir été brisé en 1996-1997 lorsque l'Etat a introduit les contributions exigibles qui s'élèvent actuellement à 1.500 FCFA par an pour le primaire et le secondaire. Ces contributions sont payables d'avance et gérées par des Comités de Gestions, mis en place spécialement à cet effet, qui sont distincts des APE. Tous niveaux confondus, les contributions exigibles sont estimées en 1998-1999 à neuf milliards de FCFA, contre 96 milliards de FCFA pour le budget du Ministère de l'Education Nationale.

Le bilan du système éducatif camerounais des années 1990 présente un excès de centralisation dans la quasi-totalité des domaines, en particulier ceux relatifs à la création et à l'extension des établissements, la gestion du personnel et la gestion du temps scolaire. Dans les faits, cela se traduit par une absence relative de délégation des pouvoirs et attributions. A côté de cela, nous avons l'amorce timide d'une décentralisation effective en ce qui concerne certains examens comme le Certificat d'Etude Primaire et Elémentaire(CEPE) et le Brevet d'Etude du Premier Cycle (BEPC) ainsi qu'une velléité de déconcentration administrative non accompagnée d'une déconcentration conséquente des pouvoirs de décision, notamment au niveau des Délégations et Inspections.

En ce qui concerne l'administration des services d'aides aux élèves, l'on note l'inadéquation des services de santé scolaires et une nette rareté du service des bourses. Dans le même sillage, le service des activités post et périscolaires est insuffisamment étoffé sur le plan structurel et en personnel. Ce qui est assez curieux lorsqu'on sait qu'il couvre une pluralité de domaines allant de l'assurance, la coopérative scolaire, le travail manuel et sport, aux Associations des Parents d'Élèves et des Enseignants (APEE), colonies et camps de vacances, en passant par la cantine et l'animation culturelle, pour ne citer que ceux-là. C'est qu'en réalité, il existe une forte intervention des autorités administratives dans la gestion de ces activités. C'est le cas des APEE qui souffrent jusqu'aujourd'hui d'un dysfonctionnement dû au non-respect de la réglementation en vigueur en matière d'association.

La gestion des infrastructures et des équipements scolaires par ailleurs fait montre d'un gisement de conflits de compétence entre les services de construction relevant du Ministère de l'éducation et implantés dans les délégations provinciales et ceux relevant du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINH DUH), du Ministère des Travaux Publics(MTP) et de la Délégation Générale des Grands Travaux. Autant de conflits qui génèrent une panoplie de dysfonctionnements dont l'impact négatif va bien

au-delà de l'imagination profane. Aussi pourrions-nous citer entre autres : les chevauchements et doubles emplois ; les retards dans le montage des dossiers financiers ; l'abandon des chantiers et le non-respect des normes de construction des infrastructures et des équipements du fait de l'absence et/ou l'insuffisance de contrôle par les autorités compétentes pendant les constructions ; manque d'aire de jeux dans beaucoup d'établissements et absence d'études sur l'environnement préalable à l'implantation des infrastructures ; intervention anarchique des partenaires de l'éducation dans la réalisation des infrastructures et l'acquisition des équipements. L'offre d'éducation connaît donc une diminution importante au cours de cette période dont les impacts sur les performances vont se faire ressentir considérablement.

A la suite des Etats Généraux de l'éducation de 1995 et du sommet de Dakar en l'an 2000, l'Etat Camerounais s'est engagé dans des réformes et des politiques éducatives conséquentes afin d'améliorer la qualité de l'offre en éducation. C'est ainsi qu'on assiste à la gratuité de l'éducation au primaire même si celle-ci se limite aux frais exigibles, la libéralisation progressive aux promoteurs privés à travers une loi de l'enseignement privée en 2004 et l'ouverture de nombreuses écoles normales supérieures. En bref, l'Etat a décidé avec ses partenaires d'améliorer la quantité et la qualité de l'offre en éducation notamment au niveau de l'enseignement secondaire. Cette amélioration nécessite que tous les acteurs notamment ceux de la communauté éducative de chaque école puissent jouer pleinement leurs rôles pour espérer réaliser ce dessein. C'est dans cette logique qu'on assiste à la mise sur pied du Document de la stratégie sectorielle de l'éducation (DSSE) avec en particulier la contractualisation des instituteurs de 2007 à 2010. C'est ainsi que plus de 35 000 enseignants du secondaire ont été recrutés. Précisons toutefois que ce nombre représente environ 47% des effectifs du personnel que dénombre le MINEDUC en 2010.

#### **2.4. AUTRES PARTENAIRES DE L'ÉDUCATION AU CAMEROUN**

Dans le cadre d'« EDUCATION CANNOT WAIT » L'UNESCO, Agent d'exécution des fonds COVID du Partenariat Mondial pour l'Education (PME), avec l'appui des autres partenaires techniques et financiers vient de mobiliser deux financements sous forme de don auprès du Partenariat Mondial pour l'Education (PME) et de « EDUCATION CANNOT WAIT », ECW. Les bénéficiaires directs sont



prioritairement les ministères de l'éducation de base et ceux des enseignements secondaires.

Le premier don (PME) porte sur un financement accéléré d'un montant de 11 millions de dollars américains en vue de mettre en œuvre le projet de riposte d'urgence contre la COVID-19 dans l'enseignement de base allant du primaire au 1er cycle du secondaire général sur la période de juillet 2020 à décembre 2021.

Le second don (ECW), d'une durée de 8 mois (avril – décembre 2020) porte sur un montant de 1 000 000 de dollars USD pour conduire un projet d'urgence en réponse à la crise sanitaire liée à la propagation de la Covid-19.

Les projets de riposte d'urgence à la COVID-19 dans le secteur de l'éducation et de la formation au Cameroun se sont structurés au cours d'un atelier technique de cinq jours, organisé par le bureau régional à Yaoundé, en collaboration avec le groupe local des partenaires de l'éducation.

**Conclusion** : En somme, on peut distinguer deux grandes familles de PPP caractérisés à la fois par le périmètre des missions et le mode de rémunération du cocontractant. Les concessions et contrats assimilés comme les contrats de gestion, de régie intéressée et d'affermage, d'une part ; Les PPP à paiement public, d'autre part, constituent la forme canonique de l'APÉE.

## **CHAPITRE III : CADRE NORMATIF DE L'EXECUTION DU BUDGET ET THORIES EXPLICATIVES DU SUJET**

Dans cette partie, il s'agit de parcourir les pensées des différents chercheurs et travaux par rapport à la question de la gestion du budget dans quasi-totalité. Comme dans la plupart des pays du monde, le partenaire du gouvernement est le principal bailleur de fond de l'éducation. Le raisonnement pour laquelle tout le monde s'accorde généralement qu'une intervention publique dans l'éducation afin d'apporter des bénéfices externes importants pour la société.

### **3.1. SUBVENTION EXTERNE DE L'ÉDUCATION**

Étant donné que la subvention de l'éducation provient des partenaires privés qui sont les parents des élèves, tout en restant dans le financement mais dans un tout autre angle, il est indiqué de noter la conception irréaliste du budget, matérialisée par l'absence d'une politique de maintenance des équipements et des infrastructures : il s'agit d'un déséquilibre dans la structuration du budget de l'éducation. Car en gardant les chiffres susmentionnés, l'on relève également que 94% dudit budget était alloué aux dépenses de personnel, tandis que 3% restait prévu pour la maintenance, le remplacement du mobilier scolaire, l'achat du matériel didactique, des livres et la formation du personnel enseignant. Tout ceci fait montre de l'absence d'une politique confirmée de production de matériels didactiques locaux. Le matériel importé quant à lui étant généralement très élevé en coût.

Le budget, en tant qu'outil incontournable de la gestion dans les établissements, fait l'objet de nombreuses recherches.

L'accumulation de travaux sur l'utilisation du budget pour évaluer la performance des managers a même fini par constituer un courant désigné sous l'acronyme RAPM (Reliance on Accounting Performance Measures) (Hartmann 2000). Toutefois, en dépit de la masse de recherches accumulées dans ce domaine, les recherches sur les effets positifs et négatifs du budget, et sur les rôles et les critiques qui peuvent lui être adressées restent en de nombreux points contradictoires (MacIntosh 1994) ; Marginson et Ogden 2005). Comment expliquer ce phénomène ? Une première piste réside dans le fait que la

plupart des recherches sur le budget omettent de considérer que le budget doit être appréhendé comme un ensemble de pratiques. La majorité des travaux fait ainsi l'hypothèse que l'on peut étudier les différentes dimensions du budget de manière indépendante les unes des autres. À titre d'exemple, de très nombreuses recherches ont été menées sur la participation budgétaire et ses effets. Pourtant, comme le soulignent Shields et Shields, « la participation budgétaire ne peut être considérée indépendamment du système auquel elle est intégrée ; celui-ci regroupe un ensemble de variables incluant la difficulté d'atteinte des budgets, la contrôlabilité, les incitations liées au budget ainsi que l'évaluation de la performance basée sur les budgets » (Shields et Shields 1998, p. 66). (Brownell et Hirst 1986) confirment l'existence d'interactions entre ces variables en soulignant que la participation exercerait un effet modérateur sur les effets négatifs provoqués par l'utilisation du budget pour évaluer la performance. (Shields et Shields 1998) concluent leur analyse en soulignant « qu'il existe de nombreuses opportunités pour des recherches sur les relations entre ces variables car on en sait très peu sur ce sujet » (Shields et Shields 1998, p. 66). La très conséquente littérature sur les effets du budget (Hopwood 1972) ; (Otley 1978) ; (Hartmann 2000), en ne s'intéressant qu'à certaines dimensions isolées du budget (la participation et l'évaluation essentiellement), ne permet donc pas de conclure sur les effets pervers du budget tout en négligeant largement les effets positifs de cet outil (Marginson et Ogden 2005).

Afin de répondre à cette limite, nous développons dans cette thèse une démarche de nature configurationnelle et typologique, prenant en compte les différentes dimensions du budget, pour identifier des pratiques budgétaires. En réalisant ce travail, notre ambition est d'enrichir la compréhension du processus budgétaire et de ses effets.

Cette analyse nous permet en outre de faire le lien entre les pratiques, les rôles et les critiques formulées à l'encontre du budget. Des recherches ont déjà porté sur les rôles et critiques du budget, permettant ainsi de mettre en évidence la diversité des rôles du budget (Barrett et Fraser 1977) ; (Gignon-Marconnet 2003) ou de s'interroger sur les facteurs expliquant les critiques qui lui sont adressées (Bescos *et al.* 2004).

Toutefois, jusqu'à maintenant, les recherches, considérant implicitement que le budget est un outil dont la forme est standardisée, tentent essentiellement d'expliquer les

critiques formulées à son encontre par des facteurs de contingence externes (voir par exemple Ekholmet Wallin 2000) ; (Bescos *et al.* 2004).

Or, le terme budget regroupe des pratiques très différentes en fonction des entreprises. Il est donc vraisemblable que la diversité des pratiques conduise à une appréciation différente des rôles de cet outil et des critiques qui peuvent lui être adressées et ce, au-delà des environnements variés dans lesquels les entreprises évoluent. (Berland 2004) montre ainsi, à partir de l'étude de sept entreprises, que la manière dont sont utilisé le budget et les rôles qui lui sont attribués influencent les critiques qui sont formulées à son encontre.

Trois contributions majeures de cette recherche peuvent être soulignées. Tout d'abord, les résultats montrent que les rôles et critiques attribués au budget diffèrent largement en fonction des pratiques budgétaires. Il apparaît que les pratiques d'évaluation par les budgets, si souvent décriées en particulier dans le contexte hexagonal, peuvent être acceptées à condition d'être associées à une participation dans l'élaboration des budgets et une implication des managers. Cette recherche propose au final une approche configurationnelle du processus budgétaire et intègre un plus grand nombre de dimensions que les recherches réalisées jusqu'à présent sur le sujet.

Le secteur éducatif ayant progressivement perdu le caractère prioritaire à lui jadis accordé. Et lors qu'à cette baisse s'ajoute l'exécution partielle dudit budget à cause des tensions de trésorerie, cette situation paralyse pratiquement le fonctionnement du système éducatif camerounais. C'est ainsi que lors de l'année budgétaire 1992/1993, le taux d'exécution du budget de l'éducation était de 60%. Alors que l'on pensait que les autorités compétentes devaient tirer des leçons de cet état de choses et prendre des mesures appropriées, il n'en fût rien. Car l'année suivante, le budget voté à 83,70 Milliards de francs CFA n'avait connu un taux de réalisation à l'ordre de 37%, soit 30,9 milliard de francs CFA seulement ! C'est croire que l'intérêt de la société est sacrifié ici sur l'autel des calculs individuels et individualistes. C'est croire également que dans une atmosphère marquée par la dévaluation de la monnaie et les Plan d'Ajustement Structurel(PAS) (avec tout ce que cela comportait comme impact sur la société), la situation des « cadets sociaux » est restée le « cadet des soucis » d'un bon nombre d'élites camerounaises. Et l'on s'interroge enfin sur la définition et la place réservée à l'intérêt national ici. Cette

situation est une lapalissade qui oblige la communauté éducative à contribuer de manière significative au fonctionnement de l'enseignement public.

En outre, suivant certaines études menées sur « la Déclaration de politique nationale du secteur de l'éducation et de la formation au Cameroun », le budget de l'État alloué à l'éducation formelle en 1991/1992 était de l'ordre de 106 milliards : l'enseignement maternel et primaire qui compte 80% des effectifs du secteur public va recevoir 45% des ressources ; l'enseignement post-primaire, secondaire général et technique (18% des effectifs) recevra 25%, et l'enseignement supérieur avec ses 1% des effectifs va s'en sortir avec 30% du budget de l'éducation (bourses y compris). Cette mauvaise répartition du budget par niveau d'enseignement constitue en soi un obstacle considérable à l'atteinte de l'objectif de la scolarisation primaire universelle, tel que projeté un an plus tôt à Jomtien. Car comme on peut le remarquer, les dépenses de l'éducation ici sont plus orientées vers l'enseignement secondaire et supérieur. Pourtant, l'éducation de base devrait préserver sa place de choix.

En ce qui concerne l'enseignement privé, il est financé en grande partie par les frais d'écologie payés par les parents d'élèves et les subventions de l'État qui, en fixe les taux sur proposition des fondateurs. Au cours des années 1990, l'on observe des accumulations d'impayées de la part de l'État. Ce dernier en 1994 devait encore la totalité (4 milliards) de la subvention accordée pour l'année 1994, tandis qu'il n'avait payé que 33% de celle de 1992/1993. De manière globale, l'environnement du système éducationnel camerounais, comme partout ailleurs au Sud du Sahara, présente des dysfonctionnements considérables à la veille du forum de Dakar ; d'où ce dernier va susciter des réactions conséquentes.

Le financement public est relativement important, mais est inefficacement utilisé ou subit des "pertes en lignes" très importantes. Environ 75% du budget est réservé aux salaires du personnel. L'inefficacité de cette dépense est liée à la confusion qui règne dans la répartition du personnel, signalée plus haut. La part non salariale du budget est consommée à divers niveaux, avec une certaine déconcentration des dépenses au niveau des délégations et des inspections, mais pas aux écoles. Cette part non salariale parvient aux ordonnateurs sous forme des bons de caisse, dont une partie non négligeable est

détournée. En définitive, et pour ce qui reste, plus une école est loin de la périphérie et plus ses chances de recevoir un appui sous n'importe quelle forme sont faibles.

Pour pallier à ce fait, les parents ont commencé à participer massivement au financement de l'éducation. Ce phénomène a commencé d'abord dans les provinces anglophones et a ensuite remporté l'adhésion des provinces francophones. Ainsi, à la fin de l'année scolaire 1995-1996, plus de 97% des écoles comptaient une APE. L'estimation de la contribution des APE diffère énormément selon les sources, mais elle est néanmoins très importante puisque les APE prennent en charge la rémunération de 28% des enseignants et la plus grosse des dépenses récurrentes des écoles.

Cet élan semble avoir été brisé en 1996-1997 lorsque l'Etat a introduit les contributions exigibles qui s'élèvent actuellement à 1.500 FCFA par an pour le primaire. Ces contributions sont payables d'avance et gérées par des Comités de Gestions, mis en place spécialement à cet effet, qui sont distincts des APE. Tous niveaux confondus, les contributions exigibles sont estimées en 1998-1999 à neuf milliards de FCFA, contre 96 milliards de FCFA pour le budget du Ministère de l'Education Nationale.

Le bilan du système éducatif camerounais des années 1990 présente un excès de centralisation dans la quasi-totalité des domaines, en particulier ceux relatifs à la création et à l'extension des établissements, la gestion du personnel et la gestion du temps scolaire. Dans les faits, cela se traduit par une absence relative de délégation des pouvoirs et attributions. A côté de cela, nous avons l'amorce timide d'une décentralisation effective en ce qui concerne certains examens comme le Certificat d'Etude Primaire et Elémentaire(CEPE), ainsi qu'une velléité de déconcentration administrative non accompagnée d'une déconcentration conséquente des pouvoirs de décision, notamment au niveau des Délégations et Inspections.

En ce qui concerne l'administration des services d'aides aux élèves, l'on note l'inadéquation des services de santé scolaires et une nette rareté du service des bourses. Dans le même sillage, le service des activités post et périscolaires est insuffisamment étoffé sur le plan structurel et en personnel. Ce qui est assez curieux lorsqu'on sait qu'il couvre une pluralité de domaines allant de l'assurance, la coopérative scolaire, le travail

manuel et sport, aux Associations des Parents d'Élèves (APE), colonies et camps de vacances, en passant par la cantine et l'animation culturelle, pour ne citer que ceux-là. C'est qu'en réalité, il existe une forte intervention des autorités administratives dans la gestion de ces activités. C'est le cas des APE qui souffrent jusqu'aujourd'hui d'un dysfonctionnement dû au non-respect de la réglementation en vigueur en matière d'association.

La gestion des infrastructures et des équipements scolaires par ailleurs fait montre d'un gisement de conflits de compétence entre les services de construction relevant du Ministère de l'éducation et implantés dans les délégations provinciales et ceux relevant du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain (MINH DUH), du Ministère des Travaux Publics (MTP) et de la Délégation Générale des Grands Travaux. Autant de conflits qui génèrent une panoplie de dysfonctionnements dont l'impact négatif va bien au-delà de l'imagination profane. Aussi pourrions-nous citer entre autres : les chevauchements et doubles emplois ; les retards dans le montage des dossiers financiers ; l'abandon des chantiers et le non-respect des normes de construction des infrastructures et des équipements du fait de l'absence et/ou l'insuffisance de contrôle par les autorités compétentes pendant les constructions ; manque d'aire de jeux dans beaucoup d'établissements et absence d'études sur l'environnement préalable à l'implantation des infrastructures ; intervention anarchique des partenaires de l'éducation dans la réalisation des infrastructures et l'acquisition des équipements. L'offre d'éducation connaît donc une diminution importante au cours de cette période dont les impacts sur les performances vont se faire ressentir considérablement.

### **3.1.1. Pratiques budgétaires, typologie et rôles des budgets**

Dans le cadre d'évacuation du budget dans les établissements d'enseignement secondaire général de la ville de Yaoundé, pour mieux comprendre la lecture budgétaire, nous avons procédé à la typologie des pratiques budgétaires et une analyse des rôles et des critiques qui sont adressés à cet échantillon dans nos établissements. La première partie de la revue de littérature présente un état de l'art des classements des pratiques budgétaires proposés dans les établissements. La première section montre les différentes typologies qui ont été mis sur pied pour caractériser les pratiques budgétaires. Si chacune donne un aperçu sur les pratiques, elles ne s'intéressent qu'à une des dimensions, ou qu'à

un groupe de dimensions en postulant qu'elles varient toutes simplement dans un sens égale. Un deuxième temps de la revue de la littérature recense les différentes dimensions permettant de ressortir des pratiques budgétaires. La troisième section propose un récapitulatif des rôles du budget et des critiques qui lui sont adressées. Elle nous permettra, dans la suite de notre recherche, d'éclairer ce que nous avons appelé finalisation du budgétaire (pratiques d'un budget, son rôles et critiques).

### **3.1.2. Pratiques budgétaires : typologies existantes**

Quatre typologies peuvent nous aider à voir les pratiques budgétaires. Ces différentes typologies n'ont pas le même caractéristique. Si certaines sont en effet des typologies, car présenté principalement à partir de la théorie sans être explicite à des données empiriques, d'autres relèvent en réalité plutôt le contraire, puisqu'elles ont été construites à partir de données, quantitatives ou qualitatives (Miller 1996).



Tableau 2 : Pratiques budgétaires : typologies existantes

Auteur	Dimensions retenues	Typologie/taxinomie finale
(Hopwood 1972)	Utilisation des données comptables, et plus particulièrement des données budgétaires pour l'évaluation des managers.	Trois styles principaux de pratiques budgétaires : le style <i>budget constrained</i> (BC) (évaluation des managers sur le court terme grâce au budget), le style <i>profit conscious</i> (PC) (évaluation des managers sur leur capacité à avoir une gestion efficace sur le long terme, budget utilisé avec prudence et de manière flexible pour évaluer les managers), et le style <i>non accounting</i> (NA) (les données budgétaires jouent un rôle négligeable dans l'évaluation).
(Merchant 1981)	Importance de l'atteinte des budgets, niveau de participation des managers aux activités budgétaires, importance de la communication formelle et sophistication des systèmes.	Deux stratégies de contrôle budgétaire (qui dépendent de la taille des organisations) s'opposent : contrôle budgétaire administratif et contrôle budgétaire interpersonnel. Les grandes entreprises diversifiées ont tendance à utiliser le budget de manière administrative (importance de l'atteinte des budgets, forte participation des managers aux activités budgétaires, forte communication formelle et systèmes plus sophistiqués). Les établissements plus petites et plus centralisées mettent davantage l'accent sur la supervision directe et sur les interactions interpersonnelles fréquentes et tendent à moins développer une communication budgétaire formelle.
(Simons 1987b, 1990, 1995)	Niveau d'implication de la communauté éducative dans le processus budgétaire, lien entre budgets et plans d'actions,	Le contrôle budgétaire interactif ( <i>en opposition au contrôle budgétaire diagnostique</i> ) peut être caractérisé par : 1/l'implication constante ( <i>par exception</i> ) des membres communauté éducative dans le processus budgétaire (négociation,

niveau de participation des opérationnels, nombre de révisions, importance de l'évaluation budgétaire.

reprécisions, suivi) ; 2/le fort (faible) lien entre budgets et plans d'actions (négociations opérationnelles) ; 3/la construction plutôt bottom-up (*top-down*) et forte (*faible*) participation des opérationnels ; 4/de nombreuses (*peu de*) reprécisions budgétaires en cours d'année et des budgets qui ne sont pas (*sont*) rigides ; 5/le faible (*fort*) lien entre l'atteinte des objectifs budgétaires et la rémunération monétaire ou symbolique des managers.

(Stede 2001),  
(Anthony  
1965, 1988)

Tolérance aux écarts budgétaire ; détail du suivi des lignes budgétaires ; discussion des résultats budgétaires ; insistance sur l'atteinte des objectifs budgétaires.

Les systèmes de contrôle budgétaires serrés (*tight*) (par opposition aux systèmes de contrôle budgétaires souples [*loose*]) se caractérisent par (corrélation significative et positive entre contrôle budgétaire serré et difficulté des objectifs) :

1. tolérance faible pour les écarts au budget pendant l'année ;
2. suivi détaillé de toutes les lignes budgétaires ;
3. discussion intense des résultats budgétaires ;
4. forte insistance sur l'atteinte des objectifs budgétaires.

---

Ces différentes typologies ne sont pas équivalentes. Il est aussi mal aisé de les comparer que de les combiner pour comprendre les pratiques budgétaires. En effet, outre le fait qu'elles ne s'intéressent pas aux mêmes dimensions, elles sont développées à partir d'échantillons variés. (Simons 1990) n'étudie que les grandes entreprises et considère qu'elles ont toutes des systèmes de contrôle formalisés, alors que (Merchant 1981) s'intéresse à la fois aux grandes et aux petites entreprises. De surcroît, du fait de leurs méthodes et de leurs échantillons, ces typologies ne permettent pas de faire émerger des

configurations pour examiner plus d'une variable à la fois (Miller 1996, p. 505). Si ces typologies semblent prendre en compte plusieurs dimensions, elles les appréhendent comme un tout, c'est-à-dire qu'elles supposent que ces dimensions évoluent dans le même sens. La typologie de Simons suppose ainsi que l'implication de la direction, la participation des opérationnels et le style de négociation évoluent de concert.

Les typologies de Merchant et d'Anthony reflètent principalement, pour leur part, l'existence ou non d'un contrôle budgétaire. Chacune de ces typologies ne donne au final qu'une vue très partielle des pratiques budgétaires en les caractérisant à partir de l'une ou l'autre de ses dimensions.

### **3.1.3. Pratiques budgétaires et les dimensions structurantes**

De nombreuses dimensions du processus budgétaire ont été mises en évidence dans la littérature. Elles ont le plus souvent été étudiées de manière indépendante les unes des autres. Afin de classer les différentes dimensions du processus budgétaire, nous nous appuyons sur le découpage du processus de contrôle proposé par (Bouquin 2006) en trois phases séquentielles : la finalisation (avant l'action), le pilotage (pendant l'action) et la postévaluation (après l'action). Le budget intervient lors de chacune de ces phases. De plus quatre dimensions transversales, indépendantes des différentes phases, sont également présentées.

#### **3.1.3.1. Budget et finalisation**

Trois dimensions semblent clés pour caractériser les pratiques budgétaires en phase de finalisation : le niveau de participation, le lien avec les plans d'action et le niveau de difficulté d'atteinte des objectifs. Dans son étude fondatrice, (Argyris 1952) présente la participation budgétaire comme le remède aux effets pervers du budget. Elle est définie comme un concept qui reflète « le niveau d'implication et d'influence d'un manager sur son budget » (Shields et Shields 1998, p. 49). Le niveau de participation budgétaire est très variable d'une entreprise à une autre et cet aspect du budget est un de ceux qui ont été le plus étudiés.

Deuxième caractéristique des pratiques budgétaires en phase de finalisation : le lien avec les plans d'action. En effet, en théorie, un budget est « *l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à*

*l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects, tant financiers que non financiers* » (Horngren *et al.* 2002). Le budget devrait donc être la traduction chiffrée des plans d'action sur le court terme. Pourtant, peu d'études s'interrogent sur le lien avec ces plans d'action et, bien souvent, il semblerait que la discussion budgétaire porte d'abord et presque uniquement sur des éléments financiers sans lien avec des plans d'action. Il convient donc pour comprendre les pratiques budgétaires de se demander si la négociation budgétaire est centrée uniquement sur des éléments financiers ou si elle prend aussi en compte des éléments opérationnels et stratégiques. Dans cette phase de finalisation, les pratiques se distinguent également par le niveau de difficulté des objectifs budgétaires qu'elles assignent aux membres de l'organisation. Une revue des études en psychologie menées sur la fixation des buts dans les années 1960 et 1970 montre que « *des objectifs spécifiques et difficiles conduisent à une meilleure performance que des objectifs moyens, faciles, lorsqu'on demande de faire de son mieux ou que l'on ne fixe pas d'objectifs* » (Belkaoui 1989, p. 91). En revanche, « *la plupart des études et articles [...] suggèrent que pour maximiser la motivation, les objectifs budgétaires doivent être serrés mais atteignables* » (Merchant et Manzioni 1989, p. 539).

### **3.1.3.2. Budget et Pilotage**

En phase de pilotage, trois autres dimensions apparaissent : le suivi des écarts, le niveau de prévisions budgétaires et l'existence ou non de prévisions budgétaires. De manière générale, la « puissance » du contrôle de gestion vient de la possibilité offerte par ses outils de réaliser ce management par exception. Cela signifie que les outils du contrôle de gestion permettent aux managers de relâcher leur attention et de laisser les contrôlés agir tant que n'apparaissent pas d'écarts significatifs avec les prévisions. Ainsi, le contrôle de gestion est, comme d'autres procédures formalisées, un dispositif qui permet de décentraliser tout en contrôlant (Child 1972). Le budget est l'archétype de l'outil permettant le management par exception. En effet, il permet d'exercer un contrôle budgétaire qui met en évidence les écarts entre les réalisations et les prévisions et les impute aux responsables concernés.

On peut noter que très peu d'études empiriques se sont centrées sur le problème de l'utilisation du budget comme outil de suivi des écarts. Le niveau de « rigidité » du budget, caractéristique clé du pilotage, se décompose en deux dimensions. La question

des révisions budgétaires divise. Pour Anthony (1988, p. 100) « *si les circonstances changent, le budget peut être révisé* ». Cette pratique divise les praticiens : « *Certaines équipes de direction pensent que si le budget n'est pas révisé, le document ne représente plus la performance prévisible* ».

D'autres croient qu'une révision détruit la base d'analyse des écarts entre la performance réelle et l'objectif sur lequel l'engagement avait été général lors de l'approbation du budget. » Même si quelques études empiriques s'intéressent à cette notion (Merchant 1981; Brownell et Merchant 1990 ; Van Der Stede 2001), elle reste très peu abordée dans la littérature académique. Pourtant, ce problème de la fixité ou non des budgets est aujourd'hui au cœur des débats pour les tenants de la gestion sans budget. Les révisions budgétaires sont un élément structurant des pratiques budgétaires. Certaines entreprises choisissent de combiner les avantages d'un budget fixe et des révisions.

Anthony (1988, p. 100) décrit cette solution comme « *position intermédiaire permettant de préserver le budget original tout en préparant périodiquement une estimation actuelle montrant une révision de la performance finale prévisible* ». Les tenants de la gestion sans budget proposent ainsi de remplacer les prévisions annuelles par des « *rolling forecasts* » (Hope et Fraser 2003). On parlera dans ce cas de reprecisions.

### **3.1.3.3. Budget et Post évaluation**

La phase de post évaluation concerne l'évaluation des performances. Cet aspect du budget a été très largement étudié dans le cadre du courant de recherche portant sur l'importance accordée aux données comptables pour évaluer la performance (*RAPM, Reliance on Accounting Performance Measures*). On peut ainsi distinguer les entreprises selon l'utilisation forte ou faible qu'elles font du budget pour évaluer la performance des responsables. Par ailleurs, au-delà de l'évaluation de la performance, le budget sert parfois à attribuer des primes. Deux dimensions sont donc retenues en phase de post-évaluation : l'utilisation du budget pour évaluer et l'utilisation du budget pour attribuer des primes.

### **3.1.4. Les dimensions transversales du budget**

Au regard de la littérature, quatre dimensions transversales, indépendantes des différentes phases, permettent de différencier les pratiques budgétaires. Le thème de l'implication de la hiérarchie dans l'animation des outils de contrôle en général et dans le

processus budgétaire en particulier a émergé avec les travaux de (Simons 1990, 1991, 1994).

Celui-ci montre que le rôle du budget ne sera pas le même selon l'implication de la hiérarchie dans le processus. (Zrihen 2002) met par exemple en évidence différents niveaux d'implication de la direction dans le processus budgétaire d'une entreprise en fonction des changements de dirigeants. Dans une comparaison entre les budgets des administrations et des entreprises, (Jones *et al.* 2000) soulignent que le budget dans les administrations tend à être fortement détaillé et doit être exécuté tel qu'il a été approuvé, alors que, dans le secteur privé, les budgets de divisions sont souvent économes en détails, se limitant presque aux objectifs financiers à réaliser.

Le niveau de détail du budget a trait à la question de la délégation, c'est-à-dire à la liberté laissée aux opérationnels pour atteindre leurs objectifs. Un niveau de détail faible permet une certaine décentralisation alors qu'un niveau de détail élevé réduit l'activité du contrôlé à une simple exécution. On peut aussi retrouver dans des établissements du secteur privé des budgets plus ou moins détaillés (Merchant 1981). Le niveau de formalisation d'une structure ou d'un outil est un élément qui a été largement mis en avant par l'école d'Aston (voir par exemple Pugh *et al.* 1968). Une structure est formalisée « si les règles qui encadrent les comportements sont formulées explicitement et précisément et si les rôles et relations sont prescrits indépendamment des individus qui occupent une position dans la structure » (Scott 2003, p. 35).

En l'appliquant au budget, (Ueno et Sekeraman 1992, p. 664) proposent la définition suivante : « niveau de formalisation des règles et procédures contraignant la formulation du budget ». Cette dimension a été peu étudiée mais on peut penser qu'il y a une grande diversité de pratiques en la matière. Au final, l'analyse de la littérature nous permet de retenir onze dimensions pour caractériser le processus budgétaire : la participation, le type de négociation, la difficulté des objectifs, le suivi des écarts, les révisions, les re-précisions, l'évaluation budgétaire, la rémunération budgétaire, l'implication de la direction, le niveau de détail et la formalisation.

#### **3.1.4.1. Le budget : rôle et critiques**

Divers rôles sont attribués au budget. Anthony résume les finalités du budget et du processus de préparation budgétaire en cinq points (Anthony 1988) : « (1) motiver les

managers à dresser des plans, (2) informer les managers de ce qui est attendu d'eux, (3) obtenir un engagement des managers, (4) coordonner les différentes activités d'une organisation, (5) fournir un standard pour juger la performance réelle. » De manière plus complète, on peut dire que le budget est présenté comme un moyen d'évaluer la performance des managers, de motiver les responsables opérationnels, de communiquer entre les différents niveaux hiérarchiques, de déployer la stratégie, de prévoir les besoins financiers, de gérer les risques, de coordonner et de piloter les différentes activités de l'entreprise, d'autoriser les dépenses, d'allouer les ressources et de communiquer avec les acteurs externes (actionnaires, créanciers...) (Ekholm et Wallin 2000 ; Gignon-Marconnet 2000, 2003 ; Bouquin 2006).

Depuis l'étude d'Argyris (1952, 1953), le budget fait l'objet de critiques importantes. L'école des relations humaines en contrôle de gestion s'est ainsi développée en étudiant ses effets négatifs sur la motivation. Argyris souligne notamment que les budgets ne permettent pas de comprendre la performance, s'intéressent à la performance passée, sont rigides et parfois irréalistes. Ils sont de plus un moyen de pression qui crée de la tension, détruit la coopération et produit du stress. La solution proposée par l'école des relations humaines est alors de promouvoir la participation des opérationnels au budget pour favoriser leur implication.

Au début des années 1990 la critique du budget reprend de la vigueur. On reproche ainsi au budget d'être à l'origine de comportements des travailleurs, de provoquer des comportements conservateurs, de décourager la coopération, de ne plus être pertinent dans un environnement devenu trop incertain, d'introduire des rigidités dans l'organisation, d'imposer une culture de d'implication plutôt qu'une culture contrôle, de fermer tout ce qui est nouveau, d'être une habitude, de prendre plus de temps pour une faible valeur ajoutée, de traduire une existence de la rentabilité sur le court terme au moyen de la création de valeur sur le long terme et de se dérouler sur une dimension annuelle qui n'est plus adapté au cycle d'activité des entreprises (Hope et Fraser 2003 ; Bescos *et al.* 2004). Au Cameroun, cette critique s'est traduite par une enquête de la DFCG (Association des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion) qui se demandait au début des années 1990. Une série de recherches ont été réalisées afin de comprendre les critiques demandées à l'encontre du budget. (Gignon 2003) mène une recherche qualitative dans onze organisations françaises de taille et de secteur diversifiés

pour comprendre les rôles et critiques du budget, indépendamment de l'identification de styles budgétaires. Elle montre que le maintien de la gestion budgétaire tient plus à ses rôles humains (d'orientation des comportements et de sécurisation des individus) qu'à ses rôles économiques, souvent perçus comme mal remplis. Elle déclare en outre en conclusion que son hypothèse « mériterait d'être vérifiée à l'occasion d'une recherche plus approfondie qu'une étude exploratoire ne portant que sur dix-huit entretiens » (Gignon 2003, p. 71).

(Bescos *et al.* 2004) semblent répondre à cette préoccupation, en réalisant une étude quantitative pour étayer les critiques budgétaires. Toutefois, leur approche s'intéresse essentiellement aux facteurs de contingence externes. Le budget serait notamment d'autant plus critiqué que l'incertitude de l'environnement est grande ou que la stratégie de l'entreprise est d'innover ou de mettre un regard sur la qualité (Bescos *et al.* 2004). On peut toutefois se demander sur les critiques qui pèsent, de manière uniforme, sur cet échantillon. Il existe, en effet, une grande variété de pratiques budgétaires. (Berland 2004) recense et interprète les critiques faites aux budgets, à partir d'une analyse qualitative. De un à quinze entretiens ont été menés, essentiellement auprès de contrôleurs de gestion de sept organisations. Il conclut que les critiques autour du budget semblent se concentrer sur certains de ses rôles. C'est lorsqu'il est utilisé comme outil de prévision-planification qu'il est le moins critiqué.

En revanche, dès qu'il sert à évaluer ou à coordonner les services, il semble que les managers rencontrent des difficultés à l'utiliser et que des effets pervers apparaissent. Si elle soulève à juste titre la question de la variété des pratiques budgétaires, cette recherche assimile toutefois implicitement perception des rôles du budget et pratiques budgétaires.

Comme Gignon, Berland appelle à une extension de ses travaux : « Ces conclusions sont à vérifier par la taille réduite de l'échantillon étudié. Il serait souhaitable d'agrandir cette étude à un nombre plus important de structure pour multiplier les fonctions attribuées au budget et les critiques afin de confirmer nos résultats » (Berland 2004). Notre objectif est de compléter ces études, en réalisant une analyse plus systématique, des rôles du budget et des critiques formulées à son niveau, en fonction des styles de pratiques budgétaires plutôt qu'en fonction de facteurs de contingence externes.



## **3.2. ÉTABLIR UN BUDGET ET PLANIFIER LES FONCTIONNEMENTS**

Lorsque votre structure est opérationnelle, il est essentiel de planifier et de gérer de façon serrée son rendement financier. La création d'un processus budgétaire est le moyen le plus efficace pour que votre entreprise, et ses finances, restent sur la bonne voie.

Ce guide expose les avantages de la planification des affaires et de l'établissement d'un budget et explique comment y arriver. Il suggère des points d'action afin de gérer la situation financière de votre entreprise de façon plus efficace et garantir que vos plans soient réalisables.

### **3.2.1. Le budget réussit dans une organisation**

Lorsque vous exploitez une organisation, il est facile de s'enliser dans des problèmes quotidiens et d'oublier le contexte plus large. Cependant, les organisations fructueuses investissent du temps afin de créer et de gérer des budgets, de préparer et de revoir des plans d'affaires et de surveiller régulièrement les finances et le rendement.

Une planification structurée peut faire toute la différence concernant la croissance de votre organisation. Elle vous permettra de concentrer les ressources sur l'amélioration des bénéfices, la réduction des coûts et l'augmentation du rendement des investissements.

En fait, même en l'absence d'un processus formel, beaucoup d'entreprises effectuent la majeure partie des activités associées à la planification des affaires, telles que la réflexion concernant les domaines de croissance, les concurrents, la trésorerie et le bénéfice. La conversion de ceci en un processus cohésif pour gérer le développement de votre entreprise n'a pas à être difficile ni coûteux en temps. Le plus important est que les plans soient faits, qu'ils soient dynamiques et communiqués à toutes les personnes concernées. Voir la page de ce guide traitant de ce qu'il faut inclure dans votre plan annuel.

#### **3.2.1.1. Avantages**

L'avantage clé de la planification des affaires est qu'elle permet de vous concentrer sur la direction de votre entreprise et fournit des cibles qui aideront votre entreprise à se développer. Elle vous donnera également l'occasion de prendre du recul et d'examiner

vos rendements ainsi que les facteurs ayant une influence sur votre entreprise. La planification des affaires peut vous donner :

- une meilleure capacité à effectuer des améliorations constantes et à anticiper les problèmes.
- des informations financières fiables sur lesquelles baser des décisions
- une meilleure clarté et concentration
- une plus grande confiance dans vos prises de décisions

#### **3.2.1.1.1. L'inclure dans votre plan annuel**

L'objectif principal de votre plan d'affaires annuel est d'établir la stratégie et le plan d'action pour votre entreprise. Cela doit comprendre une image claire de votre situation financière actuelle, et prévue, pour l'année à venir.

#### **3.2.1.1.2. Votre plan d'affaires annuel doit comprendre :**

- un aperçu des modifications que vous voulez apporter à votre entreprise
- les modifications éventuelles de votre marché, de vos clients et de la concurrence
- vos objectifs et buts pour l'année
- vos indicateurs de rendement clés
- toute question ou tout problème
- tout changement opérationnel
- des informations concernant votre gestion et vos effectifs
- votre rendement financier et vos prévisions
- les détails de l'investissement dans l'entreprise

La planification des affaires est plus efficace lorsqu'il s'agit d'un processus continu. Elle vous permet d'agir rapidement lorsque nécessaire, plutôt que de simplement réagir aux événements après qu'ils aient eu lieu.

#### **3.2.1.1.3. Cycle habituel de planification des affaires**

1. Examinez votre rendement actuel par rapport aux cibles de l'année dernière et/ou de l'année en cours.
2. Comprenez les possibilités qui s'offrent à vous et les menaces

3. Analysez les réussites et les échecs que vous avez connus au cours de l'année précédente.
4. Examinez vos objectifs clés pour l'année à venir et modifiez ou établissez à nouveau votre planification à plus long terme.
5. Identifiez et raffinez les implications de votre examen en matière de ressources et établissez un budget.
6. Définissez les cibles concernant les profits et pertes et le bilan du nouvel exercice financier.
7. Concluez le plan.
8. Révissez-le périodiquement, par exemple, sur une base mensuelle, en surveillant le rendement, en examinant l'avancement et en atteignant les objectifs.
9. Revenez au numéro 1.

#### **3.2.1.1.4. Établir un budget et planifier les affaires**

Les nouveaux propriétaires de petites entreprises peuvent exploiter leurs affaires de façon décontractée et peuvent ne pas voir le besoin d'établir un budget. Cependant, si vous planifiez l'avenir de votre entreprise, vous aurez besoin de financer vos plans. L'établissement d'un budget représente la façon la plus efficace de contrôler votre trésorerie, en vous permettant d'investir dans de nouvelles opportunités au moment approprié.

Si votre entreprise est en croissance, il est possible que vous ne soyez pas en mesure d'intervenir dans chaque partie de celle-ci. Il est possible que vous deviez partager votre budget entre différents domaines, tels que les ventes, la production, le marketing etc. Vous verrez que l'argent commence à se déplacer dans plusieurs directions au sein de votre organisation. Les budgets constituent un outil vital afin de garantir que vous gardez le contrôle des dépenses.

#### **3.2.2. L'importance d'un budget:**

- contrôler vos finances
- garantir que vous pouvez continuer à financer vos engagements actuels
- vous permettre de prendre en toute confiance des décisions financières et d'atteindre vos objectifs

- garantir que vous disposez de suffisamment d'argent pour vos projets futurs

Il expose de quelle façon vous dépenserez votre argent et de quelle façon ces dépenses seront financées. Cependant, il ne s'agit pas d'une prévision. Une prévision est une prédiction de l'avenir alors qu'un budget est un résultat planifié de l'avenir, défini par votre plan, que votre entreprise veut atteindre.

Avantages d'un budget d'entreprise

Il existe de nombreux avantages à rédiger un budget d'entreprise, y compris être en mesure de :

- gérer votre argent efficacement
- affecter les ressources appropriées aux projets
- surveiller le rendement
- respecter vos objectifs
- améliorer la prise de décision
- identifier les problèmes avant qu'ils ne surviennent, tels que le besoin de trouver de l'argent ou des difficultés de trésorerie
- planifier l'avenir
- augmenter la motivation du personnel

### **3.2.2.1. Créer un budget**

Créer, surveiller et gérer un budget est capital pour le succès d'une entreprise. Cela devrait vous aider à affecter des ressources là où elles sont nécessaires, afin que votre entreprise reste rentable et performante. Il n'a pas besoin d'être compliqué. Vous devez seulement avoir besoin de calculer ce que vous êtes susceptible de gagner et de dépenser au cours de la période budgétaire.

### **3.2.2.2. Débutez en posant ces questions :**

- Quelles sont les ventes projetées pour la période budgétaire? Soyez réaliste; si vous surestimez, cela vous posera des problèmes ultérieurement.
- Quels sont les coûts directs des ventes, p.ex., les coûts de matériaux, de composants ou de sous-traitants pour fabriquer le produit ou fournir le service ?
- Quels sont les coûts fixes ou les frais généraux ?

Vous devez ventiler les coûts fixes et les frais généraux par type, p.ex. :

- le coût des locaux, y compris le loyer, les taxes municipales et les frais de service
- les coûts reliés au personnel, p. ex., les salaires, les prestations, les primes d'assurance parentale, les cotisations à la Régie des rentes et au financement de la Commission des normes du travail.
- les services, p. ex., le chauffage, l'éclairage, le téléphone
- l'impression, l'affranchissement et la papeterie
- les dépenses en matière de véhicules
- les coûts de l'équipement
- la publicité et la promotion
- les dépenses de déplacement et de subsistance
- les frais juridiques et professionnels, y compris l'assurance

Votre entreprise peut avoir différents types de dépenses, et il est possible que vous deviez partager le budget entre les services. N'oubliez pas d'ajouter le montant que vous voulez vous verser, et d'inclure une provision pour l'impôt.

Votre plan d'affaires doit vous aider dans l'élaboration de ventes projetées, du coût des ventes, des coûts fixes et des frais généraux; alors il vaut la peine de le préparer en premier. Voir la page de ce guide traitant de la planification pour la réussite de l'entreprise.

Lorsque vous aurez les chiffres concernant les revenus et les dépenses, vous pourrez calculer combien d'argent vous gagnez. Vous pouvez examiner les coûts et découvrir des façons de les réduire. Vous pouvez voir s'il est probable que vous ayez des problèmes de trésorerie, ce qui vous donne le temps de prendre des mesures à cet égard.

Lorsque vous aurez élaboré un budget, vous devrez vous y tenir autant que possible, mais examinez-le et révissez-le au besoin. Les entreprises performantes ont souvent un budget roulant, et ils établissent constamment le budget, p. ex., pour une année à l'avance.

### **3.2.2.3. Étapes clés dans la rédaction d'un budget**

Il existe plusieurs étapes clés que vous devez suivre afin de vous assurer que vos budgets et vos plans soient aussi réalistes et utiles que possibles.

#### **3.2.2.4. Le temps d'établir le budget**

Si vous investissez du temps dans la création d'un budget détaillé et réaliste, il sera plus facile à gérer et, au bout du compte, plus efficace.

#### **3.2.2.5. Feedback sur les chiffres de l'année précédente en tant que guide**

Recueillez des informations historiques sur les ventes et les coûts si elles sont disponibles; elles pourraient vous donner une bonne indication des ventes et des coûts probables. Mais il est également essentiel de prendre en compte vos plans en matière de ventes, la façon dont vos ressources en matière de ventes seront utilisées et tout changement dans l'environnement concurrentiel.

#### **3.2.2.5. Budgets réalistes**

Utilisez des informations historiques, votre plan d'affaires et tout changement dans les opérations ou les priorités afin d'établir un budget pour les frais généraux et autres coûts fixes.

Il est utile d'étudier les relations entre les coûts variables et les ventes et ensuite d'utiliser votre prévision en matière de ventes afin de prévoir les coûts variables. Par exemple, si votre coût unitaire est réduit de 10 pour cent pour chaque 20 pour cent de ventes supplémentaire, quelle sera la réduction des coûts unitaires si vous connaissez une augmentation des ventes de 33 pour cent?

Assurez-vous que vos budgets contiennent suffisamment d'informations pour que vous puissiez facilement surveiller les catalyseurs opérationnels clés de votre activité économique tels que les ventes, les frais et le fonds de roulement. Un logiciel comptable peut vous aider à gérer vos comptes.

#### **3.2.2.6. Faites participer les bonnes personnes**

Il vaut mieux demander au personnel assumant des responsabilités financières de vous fournir des estimations de chiffres pour votre budget, par exemple, les cibles en matière de ventes, les coûts de production ou le contrôle d'un projet particulier. Si vous comparez leurs estimations aux vôtres, vous arriverez à un budget plus réaliste. Cette participation les engagera également de façon plus importante à respecter le budget.

### 3.2.2.7. Couvrement budgétaire

Décidez du nombre de budgets dont vous avez vraiment besoin. Un grand nombre de petites entreprises ont un budget d'exploitation global qui indique le montant d'argent nécessaire pour exploiter l'entreprise au cours de la période à venir, habituellement une année. Dans le cadre de la croissance de votre entreprise, il est probable que votre budget d'exploitation total soit fait de plusieurs budgets individuels, tels que vos budgets de marketing ou des ventes.

### 3.2.2.8. Contenu du budget

Le flux de trésorerie projeté - votre budget de trésorerie projette votre position de trésorerie future mois par mois. L'établissement d'un budget dans ce sens est vital pour les petites entreprises, car il peut repérer toute difficulté que vous pourriez avoir. Il doit être examiné au moins tous les mois.

**Coûts** - habituellement, votre entreprise connaîtra trois sortes de coûts :

- les coûts fixes- les éléments tels que le loyer, les salaires et les coûts de financement
- les coûts variables - y compris les matières premières et le temps supplémentaire
- les coûts isolés d'immobilisation du capital - les achats d'équipement informatique ou de locaux, par exemple

Afin de prévoir vos coûts, il peut être utile d'examiner les dossiers de l'année précédente et de communiquer avec vos fournisseurs pour des soumissions.

Le chiffre d'affaires - les prévisions en matière de ventes ou de chiffre d'affaires sont habituellement fondées sur une combinaison de votre historique des ventes et l'efficacité que vous attendez de vos efforts futurs.

En utilisant vos prévisions en matière de ventes et de dépenses, vous pouvez préparer des bénéfices projetés pour les 12 prochains mois. Cela vous permettra d'analyser vos marges et d'autres ratios clés tels que votre rendement sur le capital investi.

Utilisez votre budget pour calculer le rendement

Si vous fondez votre budget sur votre plan d'affaires, vous créez un plan d'action financière. Cela peut avoir de nombreuses fonctions utiles, particulièrement si vous

examinez votre budget périodiquement dans le cadre de votre cycle annuel de planification.

#### **3.2.2.9. Utilité du budget:**

- d'indicateur des coûts et du chiffre d'affaires se rapportant à chacune de vos activités
- de façon de fournir des informations et de soutenir vos décisions de gestion tout au long de l'année
- de moyen de surveillance et de contrôle de votre entreprise, particulièrement si vous analysez les différences entre votre revenu actuel et votre revenu budgétisé

#### **3.2.3. Analyse comparative du rendement**

La comparaison de votre budget d'année en année peut être une excellente façon de faire une analyse comparative du rendement de votre entreprise; vous pouvez comparer les chiffres que vous avez projetés, par exemple, à ceux des années précédentes, afin de calculer votre rendement.

Vous pouvez également comparer vos chiffres concernant les marges et la croissance projetées à ceux d'autres sociétés du même secteur, ou au sein de différentes parties de votre entreprise.

##### **3.2.3.1. Indicateurs de rendement clés**

Afin d'augmenter le rendement de votre entreprise, vous devez comprendre et surveiller les catalyseurs clés de votre entreprise. Un déclencheur est quelque chose qui a une influence majeure sur votre entreprise. Il existe un grand nombre de facteurs influençant le rendement de chaque entreprise, c'est pourquoi il est vital de se concentrer sur un petit nombre d'entre eux et de les surveiller attentivement.

##### **3.2.3.2. Les trois déclencheurs clés:**

- les ventes
- les coûts
- le fonds de roulement



Toute tendance concernant les problèmes de trésorerie ou de chute de la rentabilité seront visibles dans ces chiffres lorsqu'ils sont calculés par rapport à vos budgets et à vos prévisions. Ils peuvent vous aider à repérer des problèmes tôt s'ils sont calculés de façon cohérente.

### **3.2.3.3. Examen du budget**

Afin d'utiliser vos budgets efficacement, vous devrez les examiner et les réviser fréquemment. Ceci est particulièrement vrai si votre entreprise est en croissance et si vous planifiez de vous attaquer à de nouveaux domaines.

L'utilisation de budgets à jour vous permet d'être flexible et vous laisse également gérer votre trésorerie et identifier ce qui doit être atteint au cours de la prochaine période d'établissement de budget.

### **3.2.3.4. Domaines principaux à prendre en compte**

Votre revenu réel - comparez chaque mois votre revenu réel à votre budget de ventes, en :

- analysant les raisons de tout manque à gagner, par exemple, des volumes de ventes plus faibles, des marchés peu animés, des produits non performants
- étudiant les raisons d'un chiffre d'affaires particulièrement élevé, par exemple, si vos cibles étaient trop basses
- comparant le moment choisi pour votre revenu à vos projections et en vérifiant qu'ils correspondent

L'analyse de ces variations vous aidera à élaborer les futurs budgets de façon plus exacte et vous permettra également d'intervenir au besoin.

Vos dépenses réelles - réviser périodiquement vos dépenses réelles par rapport à votre budget. Cela vous aidera à prédire les coûts futurs de façon plus fiable. Vous devez :

- regarder la façon dont vos coûts fixes ont différé de votre budget
- vérifier que vos coûts variables correspondaient à votre budget - normalement, les coûts variables correspondent à votre volume des ventes
- analyser toute raison de modification dans la relation entre les coûts et le chiffre d'affaires

- analysez toute différence dans le moment choisi pour vos dépenses, par exemple en vérifiant les modalités de paiement des fournisseurs.

En conséquence :

- Les exploitants des sites Web n'assument aucune responsabilité quant aux conséquences d'erreurs ou d'omissions.
- Vous devez toujours suivre les liens vers des informations plus détaillées provenant de l'organisme ou du service gouvernemental pertinent.
- Toute confiance que vous accordez à nos informations ou à celles reliées à d'autres sites Web est à vos propres risques. Vous devriez envisager d'obtenir l'avis de conseillers indépendants et devriez toujours vérifier vos décisions par rapport à vos méthodes opérationnelles habituelles ainsi qu'aux pratiques exemplaires de votre domaine d'activité.
- Les exploitants des sites Web, leurs mandataires et employés n'assument aucune responsabilité à l'égard de toute perte ou de tout dommage découlant de l'utilisation de nos sites Web, sauf en cas de décès ou de préjudice corporel causés par leur négligence, ou en cas de fraude.

**Conclusion** : L'objectif de ce travail s'inscrit dans cette logique et vise à proposer une meilleure compréhension du budget en apportant des éléments de réponses aux deux questions suivantes : Existe-t-il des styles de pratiques budgétaires ? ; Si oui, sont-ils associés à des rôles et à des critiques spécifiques ? Les observations empiriques réalisées et leur confrontation avec la littérature nous permettent de proposer une typologie mettant en évidence cinq styles budgétaires : le budget strict, le budget diagnostique, le budget interactif, le budget souple et le budget indicatif. Une analyse des rôles et des critiques associés à ces différents styles met en perspective les résultats.

### **3.3. THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET**

#### **3.3.1. Les théories de références**

Pour expliquer le niveau de la gestion de l'APEE en cohérence dans le cadre de la rationalisation dans système éducatif, la présente étude a choisi quatre théories. Il s'agit en effet de la théorie de la contingence et le contrôle de gestion, la théorie des parties prenantes, la théorie de l'implication minimale et la théorie de leadership participative.

#### **3.3.2. La théorie de la contingence et le contrôle de gestion**

(Anthony 1988) précise que les pratiques du contrôle de gestion sont susceptibles quant à un certain nombre de facteurs. Dans ce sens, il précise : « Un ensemble sur l'environnement externe (...), constitué d'un axe dont une extrémité représente des facteurs très incertains et l'autre des facteurs prévisibles » (Anthony, 1988). L'auteur a essayé par suite de dresser une liste de variables capables d'impacter le système de contrôle de gestion « Les facteurs regroupés ici sont : le cycle de vie des produits, la nature des produits, la nature de la concurrence, l'approvisionnement, la politique et la technologie » (Anthony, 1988).

Des nombreux théoriciens de la contingence ont considéré la variable stratégie comme variable contingente principale (Mintzberg et al. 1999 ; Chapman, 1997). Ils concluent qu'elle détient des effets anticipés sur tout système de contrôle de gestion. Anthony, et dans son ouvrage publié en 1988, a déterminé les effets des stratégies concurrentielles sur les configurations des systèmes de contrôle de gestion. Il précise : « *Dans la stratégie de leadership, la direction essaie de produire à bas coûts et le système de contrôle devrait insister sur le contrôle des coûts. (...) Dans la stratégie de différenciation, l'accent est mis sur le développement des produits, de méthodes de distribution ou de toute autre caractéristique perçue comme unique dans l'industrie (...)* » (Anthony, 1988, p. 167). D'autres théoriciens (Chenhall, 2003) ;

(Langfield-Smith, 2007) attestent de l'existence d'une relation entre les systèmes de contrôle de gestion, la structure et la stratégie d'une organisation. Outre les variables détectées par Anthony en 1988, Bouquin a essayé en 2001 de compléter la liste des facteurs susceptibles d'influencer un système de contrôle de gestion. Ces derniers sont les suivants : la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise, le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion et son niveau de formation, l'environnement technique, le degré

d'internationalisation de l'entreprise, la place du contrôle de gestion et son rôle en matière de prise de décision

(Bouquin, 2001).

L'approche contingente exclut l'idée de l'existence d'une seule configuration des systèmes de contrôle de gestion pouvant se voir utiles et efficaces pour toutes les organisations et dans toutes les situations.

Nous listons ci-après l'ensemble des facteurs contingents détectés dans le contexte public marocain ainsi que leurs impacts sur la pratique du contrôle de gestion dans les offices marocains à activité marchande.

### **3.3.2.1. Les facteurs contingents issus de l'environnement externe**

L'environnement externe peut impacter la mise en place et l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion dans les établissements publics. A ce niveau-là, deux catégories d'éléments peuvent être soulevées : les éléments issus du cadre socioculturel et d'autres issus du cadre institutionnel.

### **3.3.2.2. Les éléments issus du cadre socioculturel**

(Hofstede 1991) pense que la manière avec laquelle une organisation se gère, dépend, en grande partie, des caractéristiques culturelles du pays dans lequel, les modes et méthodes de gestion sont mises en œuvre. Plusieurs caractéristiques culturelles peuvent influencer le fonctionnement d'un établissement public en Afrique (Noorderhaven et Tidjani, 2001). Nous retenons trois, particulièrement présentes dans le cadre du contexte dans lequel notre travail de recherche s'opère.

#### **3.3.2.2.1. Les pressions familiales**

Les travaux de recherche de (D'Iribarne 2000) confirment que le réseau social qu'intègre une personne dépend de ses valeurs et de sa culture transmises de la première institution d'éducation qu'est la famille. Le même auteur souligne l'existence de deux types d'éthique qui vont lui être inculqués de son réseau social et capables d'influencer son comportement en organisation. La première forme d'éthique favorise à l'individu, avant tout, un respect total des règles dictées par son organisation. Il se voit et se retrouve fidèle à l'établissement où il réalise sa mission plutôt qu'à sa famille. L'auteur propose pour cette première forme un contrôle bureaucratique flexible. Dans la deuxième forme, il s'agit pour l'individu, d'être et de rester fidèle à sa famille ou réseau social, tout en

accomplissant son devoir professionnel.( D'Iribarne 2000) préconise pour cette deuxième forme d'éthique, qui correspond d'ailleurs le plus souvent au contexte africain, un contrôle bureaucratique rigide.

Contrairement à (D'Iribarne 2000), (Hernandez 2000) et (Favereau 1995) recommande le modèle domestique pour la gestion de l'organisation africaine. Le modèle domestique considère la famille, les coutumes, les ancêtres comme des figures de références. Selon ces deux auteurs, l'individu recherche dans son milieu professionnel les normes et les valeurs qui lui sont inculquées par son réseau social. (Favereau 1995) recommande pour l'organisation africaine un modèle de paternalisme de type « père protecteur ». Pour la grande majorité des auteurs, la culture africaine est une culture communautaire. Cette dernière inculque à l'individu des valeurs sociales qui expliquent son comportement dans son milieu professionnel (Favereau, 1995 ; Booker, 1999 ; Daley, 1998). Dans le contexte camerounais,

(Allali 2008) souligne qu'on ne peut qualifier le camerounais d'individualiste dans la mesure où il n'est que rarement animé par son intérêt personnel. Le caractère de collectiviste lui conviendrait mal aussi, pour la simple raison, que ce n'est pas du tout l'intérêt collectif qui explique la majorité de ses comportements. Se situant entre individualisme et collectivisme, et selon le même auteur, le camerounais est mû par ses intérêts familistes.

#### **3.3.2.2.2. Les pressions religieuses**

La religion peut avoir un impact sur les habitudes et attitudes des gens. Elle influence le comportement social de l'individu et se présente comme une institution capable d'exercer un contrôle sur la croyance et la conduite de la personne (Kennedy et Lawton, 1998). Dans le même sens, (Abuznaïd 2006) confirme que la religion a un impact sur le comportement et le style du manager. Ce qui détermine par la suite, la conduite de la personne dans son milieu professionnel et impact la manière avec laquelle elle sera amenée à planifier, organiser et diriger. Ainsi, il semble clair que la croyance religieuse affecte le comportement managérial (Ibrahim, 1991). S'agissant du Cameroun, et étant donné que c'est un pays à religion mixte depuis des siècles, à travers des recherches, nous confirmons l'existence d'une logique d'allégeance qui régit. Le mot allégeance s'entend ici dans le sens de soumission et d'obéissance.

### **3.3.2.2.3. Les pressions ethniques**

Les individus peuvent être caractérisés par des valeurs spécifiques n'ayant pas de lien direct avec leur appartenance familiale. Ces valeurs vont faire en sorte de leur incarner une identité ethnique. Il est possible à ce qu'une ville, région, arrondissement soient incarnées par une ou plusieurs ethnies. L'identité ethnique est la source d'un pouvoir plus large (Obembe et Mavoungou, 1999). Les comportements des individus en milieu professionnel dépendront aussi des valeurs ethniques. Au Cameroun, on dispose d'apports ethniques forts diversifiés. Les Peuhls, à titre d'exemple, sont connus pour avoir des tendances de soumission.

Ils sont présents dans des activités commerciales, et commencent à pénétrer d'autres domaines économiques qui étaient monopolisés soit par des Bamileké, soit des dirigeants provenant d'autres ethnies. En plus des Peuls et des Haoussa, on trouve aussi les immigrants qui sont revenus au pays, les arabes Choua qui selon (Allali 2008) constituent un groupe hétérogène disposant de valeurs difficiles à cerner. L'une des caractéristiques communes à ce groupe constitue en la tendance de ses dirigeants à éviter le risque et à préférer des investissements à rentabilité immédiate.

### **3.3.2.3. Les éléments issus du cadre institutionnel**

Le cadre institutionnel est constitué de l'environnement politique et institutionnel dans lequel un établissement public s'insère. Notre travail de recherche s'intéresse à l'étude à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun. Dans ce qui suit, nous essaierons de mettre le point sur les éléments qui peuvent influencer la mise en place et l'utilisation des pratiques de gestion au sein de ces établissements.

#### **3.3.2.3.1. Les pressions institutionnelles**

Les dispositions légales et institutionnelles imposent aux organisations le respect d'un certain nombre d'exigences. Le processus institutionnel peut constituer un obstacle à l'équilibre et l'intégration d'une organisation (Brignall et Modell, 2000). La théorie institutionnelle stipule que la structure organisationnelle dépend en grande partie de la pression exercée par les composantes externes et internes sur l'organisation.

L'objectif est que l'entité en question arrive à se conformer à un ensemble d'exigences afin de gagner sa légitimité. Au Cameroun, l'Etat entretient avec les établissements

publics des relations multiples et remplit plusieurs fonctions : contrôleur, régulateur, garant du service public, entrepreneur. Dans le cadre de notre contexte qu'est la gestion du budget au

Cameroun, l'Etat assume un rôle de stratège à travers la définition des choix stratégiques et la conduite de politiques publiques.

#### **3.3.2.3.2. Les pressions financières**

L'organisation se voit dépendante de son environnement en termes de matières premières, capital, etc. (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette dépendance donne à l'environnement externe de l'entreprise le pouvoir d'imposer des exigences en termes de processus organisationnels, d'objectifs à atteindre. L'Etat exerce la force de la loi de finance, un contrôle financier et ce, outre les autres formes de contrôle internes ou externes en vigueur dans ces établissements.

#### **3.3.3. Les facteurs contingents issus de l'environnement interne**

Les recherches de (Togodo et Caillie 2012) confirment l'existence d'un certain nombre de variables issus du contexte interne et capables d'impacter le fonctionnement et la gestion dans un contexte des établissements publics. Ces facteurs sont liés au contexte organisationnel de l'entité publique. Dans le cadre de notre travail, on a pu soulever plusieurs variables organisationnelles pouvant avoir une influence sur la mise en place et le fonctionnement de gestion du budget et sa corrélation avec performance.

##### **3.3.3.1. Incertitude de l'environnement**

Adoptant une approche plus générale de contingence du système de contrôle de gestion par rapport aux sous-environnements des divisions, (Govindarajan 1984) a constaté, à travers une recherche auprès de cinquante-huit unités stratégiques autonomes, qu'avec l'augmentation de l'incertitude de l'environnement externe les managers de divisions utilisent plus d'indicateurs subjectifs (non financiers et non comptables) de performance et moins de formules objectives d'évaluation. Et inversement, les unités stratégiques dont les environnements sont assez stables font plutôt recours à des indicateurs financiers de la performance. De surcroît, les unités stratégiques autonomes les plus efficaces sont celles qui respectent ce modèle d'adaptation contingente du système de contrôle de gestion. En contexte Camerounais et avec l'augmentation des pressions des usagers du service public, les établissements doivent adopter une approche

multidimensionnelle d'évaluation de la performance, afin de proposer un meilleur protocole managérial d'amélioration continue.

### **3.3.3.2. La culture organisationnelle**

L'utilisation d'un système de contrôle de gestion et le choix des indicateurs à intégrer dans les tableaux de bord s'influencent par la culture organisationnelle de l'entité en question (Henri, 2006). L'efficacité d'un système de contrôle de gestion dépend en grande partie des actions organisationnelles (Quinn et Rohrbaugh, 1983). Ces auteurs invitent les managers et dirigeants à détecter les valeurs de leurs entités avant d'essayer l'utilisation d'un système de contrôle de gestion. A ce niveau-là, deux types de valeurs ont été soulevées. La valeur « contrôle » qui repose sur un contrôle rigide des opérations (les règles à suivre et les rôles sont imposés), une prise de décision centralisée au sommet de la hiérarchie, des flux d'informations très organisés et une gestion confidentielle de l'information (Burns et Stalker, 1961). La valeur « flexibilité » est quant à elle associée à la culture de groupe. Elle encourage un contrôle souple, donne de l'importance à l'innovation et à la créativité, se réfère à la spontanéité et au changement et se gère à travers des chaînes de communications ouvertes et des flux d'informations libres (Burns et Stalker, 1961). Il contribuera ainsi à améliorer la performance, la viabilité et l'efficacité de l'action du secteur public. Reste à noter, qu'au Cameroun, les établissements ne sont pas soumis à un contrôle les obligeant à poursuivre des finalités de types conformité et économique de contrôle de gestion. Les dirigeants ne disposent pas d'une certaine manœuvre en matière de prise de décision, la chaîne de communication est structurée et les flux d'informations, financières et stratégiques, sont confidentiels.

### **3.3.3.3. La stratégie organisationnelle**

(Hoque 2004) identifie l'existence d'une association significative positive entre la stratégie adoptée par une organisation et l'utilisation des indicateurs non financiers, considérés par le même auteur, comme élément primordial renseignant sur la performance organisationnelle de l'entité en question. La stratégie d'une organisation influence aussi le mode de contrôle appliqué, ainsi, une stratégie défensive est associée à une mesure formelle de la performance sur la base d'objectifs ciblés, alors qu'une stratégie offensive exige un système de contrôle informel et plus ouvert (Govindarajan, 1988 ; Stede, 2000). Si l'établissement public adopte une stratégie formelle défensive, il mettra en place des



indicateurs de mesure de performance capables de lui permettre d'être conforme aux exigences légales et institutionnelles (Lapsley et Pallot, 2001 ; Chang, 2006). Le contrôle de gestion se présentera comme un outil de contrôle de la conformité. Si par contre, l'établissement adopte une stratégie offensive, son objectif primordial sera de satisfaire les besoins des usagers (Bogt, 2008). L'établissement ne s'intéressera pas uniquement à sa performance financière. Au Cameroun, les établissements sont contraints de se conformer à un certain nombre d'objectifs et exigences. Le contrôle de gestion peut alors avoir des finalités de types conformité et économique. Aussi, les établissements sont obligés d'assurer des prestations de services de la meilleure qualité possible et au moindre coût afin de satisfaire les besoins d'une population de plus en plus exigeante. Leurs actions se voient s'orienter vers les usagers. Les indicateurs financiers se trouvent plus capable de répondre aux besoins et attentes des dirigeants de ces établissements.

#### **3.3.3.4. La structure organisationnelle**

La structure organisationnelle est définie comme la spécification formelle des différents rôles des membres de l'organisation. Elle permet de préciser les niveaux de responsabilités et les canaux de communication. L'objectif est d'assurer un suivi continu de la réalisation des activités de l'entité considérée. Une structure organisationnelle respectant les valeurs de l'entité peut influencer positivement la motivation des employés, l'organisation du travail, l'atteinte des objectifs et aussi l'efficacité du système de contrôle ce qui aidera l'établissement à mieux se développer et s'enrichir (Chenhall, 2003).

Les recherches de (Merchant 1981) ont conclu l'existence d'un contrôle administratif favorisant la conformité aux budgets déjà élaborés, l'adoption d'un circuit formel de communication et le respect de la structure hiérarchique dans les grandes organisations décentralisées. La même conclusion a été défendu par (Burns et Waterhouse 1975), qui à travers des recherches empiriques au sein d'un certain nombre d'organisations publiques, ont affirmé que les structures décentralisées sont associées à un système de contrôle de gestion traditionnel reposant sur des outils classiques tels que : les budgets et reporting. La composition de l'équipe dirigeante peut aussi impacter l'instauration et le fonctionnement du système de contrôle de gestion (Naranjo et Hartmann, 2006). Une étude menée par ces deux auteurs dans des établissements publics,

révèle que les professionnels s'orientent vers l'adoption d'un système de contrôle de gestion plutôt flexible, un contrôle informel et une gestion participative, tandis que les administratifs de ces dits établissements s'attachent au respect de la hiérarchie et à la conformité aux règles et objectifs imposés.

Les recherches de (Togodo et Caillie 2012), quant à elles, confirment qu'une entité publique adoptant une structure organisationnelle décentralisée se trouvera avec un système de contrôle de gestion développant des finalités de types économique et politique, alors qu'une entité publique s'appropriant une structure organisationnelle centralisée, développera un système de contrôle de gestion axé sur la finalité conformité.

Enfin, (Govindarajan et Fisher 1990) proposent une utilisation combinée entre théories organisationnelles et théorie de l'agence afin de mieux expliquer les contingences du système de contrôle de gestion des unités stratégiques autonomes. En appliquant la théorie de l'agence, il s'avère nécessaire d'observer les comportements des agents à travers un système d'information adapté. En effet, quand technologie de transformation n'est pas connue, les résultats ne sont pas mesurables, la théorie de l'agence ne prévoit pas la possibilité pour le principal de contrôler le comportement de l'agent à travers des mécanismes claniques, le principal n'a que deux moyens de contrôle sur l'agent matérialisés à travers deux types de contrats : soit un contrat portant sur les actions, les diligences et les efforts à fournir et qui suppose que les tâches soient programmables, soit un contrat portant sur les résultats à obtenir, qui suppose bien évidemment la mesurabilité des résultats. Cependant, quand le contrat porte sur les résultats à obtenir l'agent prend tous les risques de non réussite, car selon la théorie de l'agence les résultats dépendent (et cela dans tous les cas) aussi bien des efforts fournis que d'un facteur aléatoire le risque. Quand le contrôle est effectué sur le comportement c'est le principal qui assume ce risque. Pour pouvoir transférer le risque à l'agent quand la programmation est impossible, le principal va devoir payer une prime. Or, il peut également payer la mise en place d'un système d'information permettant la surveillance du comportement de l'agent, si cette surveillance est possible. Il doit ainsi faire un arbitrage entre le coût du système d'information pour la surveillance des comportements et la prime pour le transfert du risque à l'agent (KOMAREV, 2017).

La structure organisationnelle se caractérise par une certaine décentralisation. Cette dernière n'est pas totale. Certaines décisions restent de la compétence du sommet

stratégique. Une charte des services publics comme les établissements d'enseignement secondaire, fixent l'ensemble des règles relatives au fonctionnement des offices de leur institution instituée par le règlement intérieur. Les dirigeants et responsables de chaque service sont dans l'obligation de se conformer à la législation en vigueur mais ils pourront en partie caché ou difforder l'information nécessaire à l'évaluation des résultats réalisés. En pratique, une délégation de pouvoir aux responsables des unités décentralisé doit être accompagnée par la mise en place d'un système de contrôle de gestion dynamique.

### **3.4. THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET MODÈLES CLÉ**

#### **3.4.1. Développement de la théorie des parties prenantes :**

Il faut noter que le réseau de relations qui s'établit entre la structure et ses parties prenantes est étendu et complexe. Étendu, parce qu'un grand nombre de membre sont concernées. Complexe, parce qu'existent ou peuvent s'établir différents types de relations entre les diverses membres. La théorie des parties prenantes s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relie l'organisation avec ses différentes membres. Son champ d'application et ses différentes approches seront présentés dans les paragraphes suivants.

Durant ces vingt dernières années, la théorie des parties prenantes a couvert un large domaine des études en management mais la littérature n'a pas connu une véritable cohérence dans ce domaine. L'étude de la théorie des parties prenantes et des faits marquants de son évolution permet de mettre en évidence les caractéristiques susceptibles de comprendre l'émergence d'une nouvelle théorie ou d'un mouvement d'idées en faveur d'une nouvelle théorie. Nous allons essayer, en premier lieu, de montrer le champ d'application et les différentes approches de la théorie des parties prenantes.

Les racines historiques du concept de partie prenante datent des années 1960 où s'articulait ce qui était considéré comme une proposition différente et utilisait l'expression partie prenante pour la première fois (Preble, 2005). Le point marquant suivant fut le livre de Freeman publié en 1984 intitulé « Strategie Management : a Stakeholder Approach ». Freeman reconnaît l'importance de la gestion des parties prenantes et a également fait la construction un cadre de travail. À la suite de cette étude, les chercheurs, en général, étudiaient la théorie des parties prenantes à partir de trois aspects :

- L'aspect descriptif et empirique : Chercher à comprendre et expliquer les méthodes et processus dans la gestion de partie prenante ;

- L'aspect instrumental : Expliquer l'impact de la gestion des parties prenantes sur l'atteinte des objectifs de performance corporatifs ;
- L'aspect normatif : Cherchant à examiner les lignes guides morales et philosophiques pour la gestion menant aux travaux de Donaldson et Preston en 1995.

Subséquentement, deux modèles ont été proposés, l'un par (Mitchell et al. 1997) et l'autre par (Rowley 1997) basés sur le concept des mouvements des parties prenantes.

(Mitchell et al. 1997) proposaient que des classes de parties prenantes pourraient être identifiées en attribuant un ou plus d'un de trois attributs relationnels : puissance, légitimité et urgence. Une partie prenante peut avoir le pouvoir d'imposer ses volontés sur la relation. La puissance des parties prenantes peut survenir de leur capacité à mobiliser des forces sociales et politiques, aussi bien que de leur capacité à retirer des ressources de l'organisation du projet. La légitimité peut être définie en termes de parties prenantes qui supportent une certaine classe de risque en relation à l'organisation, étant bénéfique ou nuisible. Le caractère dynamique de l'influence des parties prenantes est couvert par le terme « *urgence* », qui est défini comme le degré auquel les réclamations (ou enjeux) sont appelées pour une attention immédiate. À n'importe quel temps, certaines parties prenantes seront plus importantes que d'autres. Les préoccupations et les priorités changent dans le temps, de nouvelles classes et configuration de parties prenantes apparaissent en réponse aux circonstances changeantes.

Plutôt que d'analyser les attributs des parties prenantes, (Rowley 1997) se concentre sur le réseau relationnel des parties prenantes. Il ne souligne que les relations des parties prenantes ne sont pas statiques, mais bien dynamiques et dans état de flux constant. Les attitudes et actions des parties prenantes peuvent changer à différentes étapes. Ceci reflète la nature dynamique des relations entre les parties prenantes.

### **3.4.2. Modèles clés en gestion de parties prenantes**

#### **3.4.2.1. Modèle de Freeman**

(Freeman 1984) présentait ce qui est maintenant devenu la vue traditionnelle de la relation organisation - partie prenante, dans laquelle la corporation occupe une position centrale et a des connexions directes avec toutes les parties prenantes proposaient un modèle de formulation de la stratégie des parties prenantes. La première étape était d'analyser le comportement des parties prenantes. Ceci devrait inclure une enquête des

actions passées et futures des parties prenantes qui pourraient améliorer ou nuire les objectifs corporatifs. Il recommandait que les gestionnaires doivent construire une explication logique pour le comportement de la partie prenante. Ceci impliquait trois problèmes, exemple, statuer les objectifs d'un groupe de parties prenantes; chercher à comprendre l'environnement externe de ce groupe et; examiner les croyances de ce groupe au sujet de l'entreprise. L'étape analytique finale dans la construction d'un programme stratégique pour les parties prenantes était de chercher des coalitions possibles parmi plusieurs parties prenantes. Un gestionnaire devrait scruter l'environnement pour des exemples d'actions similaires, intérêts, croyances ou objectifs entre des groupes de parties prenantes et alors examiner les groupes de parties, en accords avec les effets économiques, technologiques, sociales, politiques et de gestion. Accords avec les effets économiques, technologiques, sociaux, politiques et de gestion.

#### **3.4.2.2. Les dimensions de (Donaldson et Preston 1995) et le modèle de (Mitchell et al. 1997)**

La dimension de (Donaldson et Preston 1995) permet de comprendre l'articulation de la théorie des parties prenantes et de ses différentes utilisations. La présentation de leurs trois dimensions (normative, instrumentale et descriptive) facilite la compréhension du cadre dans lequel s'inscrivent les différents auteurs. Ces dimensions forment une typologie qui regroupe l'ensemble du corps théorique des parties prenantes.

La typologie de (Donaldson et Preston 1995) permet d'unifier et de circonscrire ces différents aspects de la théorie des parties prenantes.

##### **3.4.2.2.1. Dimension normative :**

(Donaldson et Preston 1995) insistent sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes. Cette approche implique une connexion avec les concepts fondamentaux mieux acceptés philosophiquement. Il s'agit d'une approche qui diffère du fonctionnalisme des sciences sociales. Ce type de théorie spécifie les obligations morales de la théorie des parties prenantes que les gestionnaires doivent avoir envers, non seulement les actionnaires, mais aussi toutes les parties prenantes.

##### **3.4.2.2.2. Dimension instrumentale**

Cette catégorie traite des différentes connexions qui peuvent exister entre la politique de gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs de rentabilité.

L'idée principale est que les entreprises qui pratiquent la gestion des parties prenantes, toute chose égale par ailleurs, seront plus performantes en terme de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. Cette approche est en fait contingente: les résultats prédits sont contingents à un certain type de comportements.

#### **3.4.2.2.3. Dimension descriptive**

La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes est une manière d'expliquer l'organisation comme la rencontre de différentes parties prenantes et de leurs intérêts. Elle permet de resituer l'organisation en fonction de son environnement et des relations de pouvoir exercées par divers acteurs sur la firme. Pour (Donaldson et Preston 1995), la dimension descriptive des parties prenantes permet de décrire:

- La nature de la firme
- La façon de penser le management pour les gestionnaires
- Comment les membres du conseil d'administration considèrent les enjeux de l'entreprise et enfin
- La façon dont les entreprises sont aujourd'hui gérées.

Le sens et les idées relatives à la dimension descriptive de la théorie des parties prenantes relève de l'observation empirique. La firme est considérée comme le lieu de rencontre de différentes parties prenantes qu'un gestionnaire prend en compte, qui permettrait d'analyser l'influence ou la non-influence des parties prenantes sur le management de l'organisation ainsi que la façon dont sont comprises ces parties prenantes: « *ce qui compte vraiment* ».

Les auteurs réfutent le « *plus ou moins tout le monde* » considérant que la pertinence de la théorie des parties prenantes réside notamment dans sa capacité à définir qui est ou qui n'est pas une partie prenante de l'entreprise. Ainsi, la huitième catégorie de la typologie de (Mitchell et Wood 1997) sont les « *non-partie prenante* ».

La typologie repose sur l'identification de trois critères de pertinence des parties prenantes : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces trois critères permettent d'identifier à différents titres les parties prenantes pertinentes par opposition à celles qui ne le sont pas : les « *non parties prenantes* ».

(Rowley 1997) considère des interactions multiples et interdépendantes qui existent simultanément dans les environnements des parties prenantes, menant à un champ plus complexe que celui dressé par Freeman. Une approche pour la

compréhension des environnements des parties prenantes est par l'utilisation des concepts provenant de l'analyse du réseau social pour examiner les caractéristiques des structures entières des parties prenantes et de leur impact sur les comportements des organisations plutôt que sur leurs influences individuelles. Il examinait comment les aspects du réseau organisationnel de la partie prenante, tels que la densité du réseau et la centralité focal de l'organisation, ont un impact sur le degré focal organisationnel de résistance aux pressions des parties prenantes. Deux propositions ont été faites:

1. Comme la densité du réseau augmente, l'habileté des parties prenante de l'organisation focale à contraindre les actions de l'organisation augmente;
2. Comme la centralité de l'organisation focale augmente, son habileté à résister aux pressions augmente.

### **3.4.2.3. Aperçu des modèles de la théorie des parties prenantes**

La contribution majeure du modèle de formulation de stratégie des parties prenantes est d'un processus clair pour la formulation stratégiques des parties prenantes. Plusieurs études expérimentales ont été conduites suivant le processus de Freeman. Son modèle pour cartographier les parties prenantes, cependant, a causé quelque peu d'insatisfaction. Ce modèle implique que le gestionnaire à une information exhaustive au sujet des attentes des parties prenantes et que l'organisation est alors capable de prendre des décisions optimales. Cette supposition est irréaliste. Les parties prenantes entourant l'organisation focale n'existent pas dans un ensemble statique, mais sont influencées par leur propre ensemble indépendant de parties prenantes. Des coalitions de parties prenantes et d'intermédiaires agissant au nom des parties prenantes sont ignorées dans cette représentation de simple arrangement. Certains auteurs soulignent que les explications réalistes peuvent être seulement obtenues par l'adoption d'une perspective qui reflète l'influence mutuelle de la nature du processus de communication.

Le modèle de prépondérance fournit un aperçu dans l'identification de l'influence de parties prenantes variées sur les activités de l'organisation. L'argument de (Mitchell et al. 1997) est que la partie prenante prépondérante sera positivement reliée à un nombre cumulatif de ces attributs (puissance, légitimité et urgence). Plusieurs chercheurs citaient ce modèle dans leurs articles. Bien que ce modèle ait fait une contribution significative, et

que la classification correspondante des parties prenantes peut être réalisée facilement, le modèle ignore les différents niveaux de ces attributs.

Une importante leçon dans l'identification de l'influence est que ni les ressources et ni les positions du réseau des parties prenantes sont statiques, alors les niveaux de leurs attributs peuvent varier dans le temps. Le modèle de (Mitchell et al. 1997) ne peut refléter ces altérations.

Le modèle du réseau social, qui incorpore les constructions du réseau social (densité et centralité), bouge au-delà de l'analyse traditionnelle en deux temps et considère les influences structurelles et l'impact des parties prenantes qui n'ont pas de relations directes avec la firme locale. Le modèle décrit comment cette firme se comporte. L'attention est sur la structure des relations et selon que l'état, la forme et les caractéristiques des réseaux valent la peine d'une étude. La perspective du réseau a été confirmée comme importante dans les champs de la construction de l'industrie de la défense (Bourne et Walker, 2006; Olander et Landing, 2008). Plusieurs études montrent que l'analyse de l'impact des parties prenantes au travers du réseau de relations est significative pour la gestion des parties prenantes, spécialement pour trouver l'importance des différentes parties prenantes. Cette perspective, cependant, n'a pas été complètement étudiée en se basant sur une revue de littérature, il y a quelques études disponibles au sujet de l'impact des parties prenantes au travers des relations du réseau.

(Rowley 1997) admettait également que le modèle représentait seulement un sous-ensemble de variables. Cela ne peut refléter le contenu relationnel, qui inclut les attributs organisationnels et le comportement. De cela, le modèle du réseau social devrait être intégré avec d'autres théories, telles que le modèle stratégique des parties prenantes et le modèle des attributs des parties prenantes.

Tel que mentionné précédemment, ces trois modèles sont considérés comme la fondation de la recherche sur la conception et l'établissement d'un cadre de travail en gestion des parties prenantes. Le modèle de formulation de stratégie de partie prenante de Freeman (1984) se concentrait sur le processus de gestion des parties prenantes et sur la façon dont les stratégies peuvent être développées. Le modèle de prépondérance du réseau de (Mitchell et al. 1997) contribuait à la classification et à la priorisation des parties prenantes. Le modèle du réseau social de (Rowley 1997) est différent des deux premières études. Il fournit une nouvelle méthode pour briser les limitations en



connaissances de l'analyse traditionnelle en deux temps. Ces trois modèles et leurs contributions ont été pleinement considérés lors du processus de la recherche d'étude présenté dans cette thèse.

### **3.5. LA THEORIE DE L'IMPLICATION MINIMALE**

A pour principe qu'il faudrait un minimum d'implication des acteurs dans la gestion d'une organisation pour espérer un résultat satisfaisant.

La théorie des conventions est définie comme une théorie économique. Son principe repose sur le fait que les acteurs d'une organisation doivent être considérés comme des parties prenantes dans le but d'une implication de ces derniers dans la définition et l'atteinte des objectifs fixés de façon optimale.

#### **3.5.1. Cohérence avec l'étude**

Notre étude révèle que les parents d'élèves qui mettent les fonds à la disposition pour financer les établissements scolaires sont en partie ou ne sont pas impliqués dans la définition des objectifs de l'association. Ceci d'autant plus qu'ils ne participent ni à la fixation des frais d'APEE, ni à la gestion de ceux-ci. Cet état de fait, fait constater des problèmes ne trouvant pas de solutions sur le long terme. Ceci porte atteinte aux objectifs escomptés non seulement pour les parents mais aussi pour la communauté éducative de chaque établissement. Pour s'en convaincre, les parents ne cessent de partager leurs déceptions en ce qui concerne le fonctionnement des APEE au Cameroun pointant ainsi du doigt un accaparement du bureau exécutif et des chefs d'établissements de la gestion de cette association.

### **3.6. THEORIES DU LEADERSHIP PARTICIPATIF**

Le leadership participatif est une théorie organisationnelle développée par les auteurs tels (qu'Argyris en 1957) (Fonkeng et Tamajong 2010 : 32). C'est une théorie qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permet le développement des compétences. Le leadership participatif vise le développement de la compétence.

La hiérarchie construit et élabore la stratégie et la vision de l'entreprise avec toutes les différentes fonctions (finance, communication, marketing, ressources humaines,

administration, production) et le reste de la communauté de l'entreprise. Dans le cadre de l'école,

« ...la participation de tous et de chacun à la réalisation, le leader invite et encourage les membres de la communauté scolaire à construire avec lui une vision de l'école. Il détermine avec eux des objectifs, organise avec eux les moyens, puis réalise et évalue les activités avec eux. Le leadership participatif valorise les missions de l'école » (Nkoa, 2011, p61-62)

D'après (Argyris 1957), l'organisation formelle de la hiérarchie qui exclut toute participation des subordonnés et implique par voie de conséquence une chaîne de commandements et d'ordres, provoque et crée inévitablement le conflit ouvert ou latent entre les travailleurs et le système. Cela est observé dans la gestion de l'APEE au Cameroun; il y'a donc une sorte de résistance intérieure et même extérieure entraînant une démobilisation et un désengagement du personnel. Ainsi les gens deviennent passifs et non autonomes. Naturellement, cela crée un sentiment d'échec, les employés se sentent frustrés et étrangers à toutes les décisions parce que leurs propositions, leurs objectifs ne sont pas pris en compte. Il y'a donc par voie de conséquence une mauvaise adaptation au système et le travailleur développe une réaction de défense contre lui ou alors quitte l'entreprise. Lorsque de telles attitudes des travailleurs sont développées, la gestion est confrontée à des pressions internes et finalement il ne pourrait plus avoir de contrôle. La théorie du leadership participatif répond donc efficacement à tous ces problèmes, pense (Argyris 1957).

### **3.6.1. Les intérêts théoriques**

La théorie présentée trouve son intérêt dans la mobilisation et l'intégration communautaire pour la réalisation et l'évaluation des stratégies et des objectifs préalablement déterminés de manière consensuelle. Il s'agit en fait d'une nouvelle vision qui se démarque de la centralisation, du management autocratique pour conférer à toutes les instances du pouvoir décisionnel. Elle participe ainsi à la réalisation de la stratégie générale qu'elle aura préalablement élaborée. Contrairement à l'administration traditionnelle qui est généralement directive et fidèle à la gestion et à la conception tayloriennes de la gestion du personnel en deux groupes, c'est-à-dire les cadres de la direction qui pensent et les subordonnés travailleurs qui exécutent ; le fonctionnement du leadership participatif tourne autour de la négociation , de la concertation, du débat, du

consensus, de la délégation des compétences de la déconcentration, de la décentralisation décisionnelle, de la délégation du pouvoir de la valorisation des collaborateurs dans leurs points de vue, de l'acceptation des idées contraires. Il est un mode de management des ressources d'une équipe fondée sur la consultation, l'intelligence collective et sur le dialogue. Ce type à l'avantage qu'il permet la découverte des talents et atouts, enrichit la force de travail, suscite la créativité.

La théorie ci-dessus permet de formuler les questions qui tournent autour de : le directeur d'école influence la gestion de l'offre d'éducation ; les enseignants sont impliqués dans la gestion de l'offre d'éducation ; les parents d'élèves jouent un rôle dans la gestion de l'offre d'éducation. En effet, cette théorie lorsqu'elle est appliquée en milieu scolaire montre que dans une école, la direction doit faire participer tous les collaborateurs (enseignants, parents) pour une gestion scolaire optimale. Car gérer une école implique le regard et la valeur qu'un chef d'établissement donne à son personnel en particulier et à la communauté éducative en général. La théorie du leadership participatif trouve donc pleinement sa place dans cette recherche dans la mesure où elle montre comment un dirigeant d'école peut s'appuyer sur les membres internes de la communauté éducative pour faire fonctionner son école malgré le manque ou le retard des ressources attendues de l'Etat.

Pour ce faire, les dirigeants pour assurer le fonctionnement et le rayonnement de l'établissement scolaire doivent mettre sur pied de nombreuses stratégies afin d'impliquer les membres internes de la communauté éducative dans la gestion de l'offre d'éducation. Dans cette logique, le dirigeant d'école est appelé à :

- animer des discussions au sein de l'équipe pédagogique en vue de déterminer des objectifs consensuels ;
- relire et amender l'ancien règlement avec les élèves ou leurs représentants ;
- animer la discussion sur les forces et les faiblesses de l'équipe pédagogique ;
- rechercher des solutions consensuelles aux problèmes identifiés ;
- adopter des projets d'amélioration ;
- rechercher les stratégies de redistribution des cours avec les enseignants.

### **3.6.2 Justification de la théorie pour notre recherche**

En dehors du fait que, comme l'étude en cours, la théorie de leadership participatif vise à améliorer la maîtrise de gestion et des processus de son innovation, l'application de la théorie de leadership participatif étudie la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permettant le développement des compétences.

Les acteurs concernés à savoir les membres du bureaux d'APEE qui, face à cette fatalité, craignent de devoir changer de pratiques de la gestion, les parents d'élèves qui ne savent pas vers quelles solutions s'orienter, les pouvoirs publics qui souhaitent la sortie de crise et les chefs d'établissements qui ne veulent pas réduire le taux d'APEE. Se mettent ensemble pour trouver une solution. Les pouvoirs publics organisent un colloque où chaque acteur dira ses craintes.

De l'autre côté, la situation des élèves à l'école se dégrade à la fin des années 90, les élèves parents et les enseignants se révoltent l'établissement agonise, les pouvoirs publics doivent agir pour sauver l'école. Des réunions de crise sont organisées en haut lieu pour résoudre les problèmes infrastructurels, académiques, financiers, sociaux et politiques qui se présentent au lycée. En début d'année académique 2022, Madame Nalova fixe le plafond de l'APEE à 25000fcfa pour mettre fin à la crise. Ces textes et ceux qui leur sont subséquents contiennent des objectifs qui doivent être atteints. Pour comprendre l'effectivité de cette assertion, nous faisons appel à Anthony qui dans sa théorie de contingence et le contrôle de gestion fait savoir que lorsqu'une gestion s'avère nécessaire dans un secteur d'activités, le chercheur la propose, l'ingénieur doit la comprendre ainsi que le technicien. Pour cela tous doivent la traduire le langage professionnel et savoir ensuite l'utiliser dans la gestion de son établissement.

Sachant que la réussite d'une bonne « gestion », c'est la coopération dans l'innovation de tous les acteurs concernés, elle repose sur l'idée que les logiques de chacun des acteurs appelés à coopérer s'enrichissent mutuellement plutôt qu'elles ne s'affrontent,

En outre, la théorie de la contingence et le contrôle de gestion nous permet de concevoir la conduite de la rationalisation comme un processus. Il y est défini une séquence d'étape qui rejoint les étapes de la gestion rationnelle, d'un changement organisationnel et de plus près les quatre thèmes de notre étude qui constituent nos quatre

hypothèses. Ainsi, la première étape de leadership participatif présentée plus haut corrobore avec l'élaboration intelligente de la politique de gestion où il est recommandé que toutes les parties prenantes humains ou non humains soient identifiés et pris en compte. Que leurs divers besoins ressentis et perçus soient traduits en une problématique globale, qui devient le passage principal et obligatoire de chacun pour l'atteinte des objectifs d'une bonne gestion de l'APEE. La deuxième étape d'une bonne gestion est l'engagement productif qui est l'intéressement et les alliances rejoint notre deuxième thème qui porte sur l'implication des parties prenantes, la troisième étape intitulée, la gestion et l'exécution du budget de l'APEE où les rôles sont distribués et pris en compte, n'est pas éloignée de la prise en compte du contexte interne et externe qui est notre troisième thème. Enfin l'exigence d'une stratégie d'implémentation cohérente d'une bonne gestion de l'APEE traduit le besoin de mobilisation, d'adoption et d'institutionnalisation d'une réforme dans tous ces aspects.

La gestion et l'exécution du budget de l'APEE introduit une perspective dynamique dans la gestion de l'innovation en la présentant comme le résultat d'interactions entre le contenu du projet, le contexte, la stratégie et l'ensemble des acteurs concernés par le projet.

Ainsi présentée, la théorie de leadership participatif qui apparait clairement dans ce travail comme notre théorie principale qui sera appuyée de temps en temps par des théories secondaires telle que la théorie la Contingence structurelle, Théorie de l'engagement productif, La théorie de la contingence et le contrôle de gestion et Théorie des parties prenantes.

### **3.6.3 Intérêt des théories pour notre recherche**

Le choix de la théorie de la contingence structurelle pour notre recherche qui porte sur les causes du non atteinte optimale des objectifs de la gestion du budget de l'APEE dans les lycées, repose sur le fait que cette théorie introduit le rôle actif de l'environnement sur les structures d'organisation. Les performances des établissements dépendraient donc de sa capacité à faire qu'il y ait adéquation. Ce qui laisse comprendre que les membres du bureau de l'APEE à une influence déterminante sur le Chef d'établissement.

Cette assertion corrobore avec un des thèmes énumérés. Tout établissement est

inséré dans un environnement caractérisé par des contraintes qui s'imposent à lui et par des opportunités qu'il doit saisir. Dans le rang des contraintes en la matière de gestion rationnelle, qui a une prééminence sur la réglementation des textes ministériels, le contexte économique, social et politique qui ne peuvent être transgressés lorsqu'on chemine vers l'atteinte des objectifs dans nos établissements. Les ressources matérielles et financières existantes ou tout au moins mises à disposition. L'environnement institutionnel, économique, politique et social aurait donc une influence sur l'atteinte des objectifs de la gestion du budget de l'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun.

Nous avons à juste titre distingué l'environnement interne de l'environnement externe qui peuvent chacun à son niveau influencer la gestion du fond d'APEE dans certains lycées de Mfoundi. Il sera donc question pour nous d'examiner facteurs inhérentes pouvant faciliter la gestion rationnelle du budget de l'APEE de cette théorie au niveau de la quatrième hypothèse.

**Conclusion** : La théorie (d'Agryris 1957) trouve sa place dans cette recherche car son utilisation dans les écoles peut conduire à créer un meilleur climat de collaboration au sein de la communauté éducative, ce qui va pousser tous les acteurs à trouver des voies et moyen pour assurer la gestion de l'offre d'éducation dans les écoles secondaires de Yaoundé. De ce fait, il est important d'impliquer tous les acteurs dans le processus de prises de décision car, ensemble les membres internes de la communauté éducative pourraient trouver de meilleures stratégies susceptibles de faire fonctionner l'école. Le leadership participatif est donc celle qui répond efficacement à la gestion de l'offre de l'éducation dans les différentes écoles du Cameroun.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE, TRAVAUX DE**  
**TERRAIN ET ANALYSE DES DONNÉES**

## CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIQUE DE L'ETUE

### Introduction

La partie méthodologique n'est guère une articulation dogmatique, qui se récite à chaque fois que l'on veut aborder une recherche en sciences sociales et éducatives. Elle pose un problème de concepts et de paradigme au sens des auteurs comme, (Ela 2001). Pour les épistémologues et les historiens de la science, à l'instar de (Khun 2018), Popper (2003) ou encore (Soler 2019), il est fondamental dans une recherche de construire un cadre cohérent de réflexion théorique. Pour (ELA 2001, p. 49), « il faut manifester de construire un cadre cohérent de réflexion théorique et méthodologique appliqué aux thèmes de travail et permettant d'élever la recherche à un niveau scientifique de qualité ». La recherche se doit d'être inscrite dans un empire épistémologique. C'est cette logique qui explique la condition d'existence de ce cadre méthodologique.

L'acception que l'on a de l'épistémologie de la méthodologie reste une donnée polyvoque. Pour (Anger 1992, p. 59), c'est « un ensemble de méthodes, de techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique ». Le chercheur use de la méthodologie afin d'établir une logique qui justifie celle des réponses aux questions que ce dernier soulève, (Gautier 1993). Il importe pour lui, de cadrer le site et le type de recherche qu'il entend mener. Les instruments de collecte de données, la population ainsi que l'échantillonnage sont clairement définis.

Le chercheur doit être capable de concevoir et de mettre en œuvre un dispositif d'élucidation du réel, c'est-à-dire, dans son sens large une méthode de travail celle-ci ne se présentera jamais comme une simple addition de techniques qu'il s'agirait d'appliquer telles quelles mais bien comme une démarche globale de l'esprit qui demande à être réinventé pour chaque travail. (*Quivy et Campenoudt 2006, p. 7*)

Cette vue d'esprit permet à cette recherche de s'inscrire dans la logique de la découverte scientifique de Karl Popper (ibid.). Il revient alors de présenter la structure des éléments de planètes avec (Khun 2018). Avant d'arriver à l'opérationnalisation de l'hypothèse générale, il est a priori question de rappeler les éléments conceptuels,



théoriques qui ont découlé du problème de cette recherche à partir de la question de départ.

## **4.1. RAPPEL DU PROBLÈME ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE**

### **4.1.1. Rappel du problème scientifique de la recherche**

Si (Popper 2003) pense que toute recherche scientifique est la résolution d'un problème, il est opportun de rappeler celui a été à l'origine de celle-ci. Cela permet de matérialiser l'origine et l'alignement de planète au niveau théorique.

À titre de rappel, Cette recherche pose le problème d'une gestion irrationnelle de l'allocation financière de l'APEE dans les établissements publics d'enseignements secondaires au Cameroun.

### **4.1.2. Rappel des questions de recherche**

#### **4.1.2.1. Rappel de la question principale de la recherche**

La question de recherche fait partie d'un constituant de ce que les classiques comme la hiérarchie des actes épistémologiques, (Quivy et Campenoudt 2011). Elle obéit à la classification classique de Gaston Bachelard (1965) de la démarche scientifique en trois étapes qui sont ; le conquis, le construit et le constaté. La hiérarchie des actes épistémologiques s'est ainsi située dans cette perspective à savoir ; la rupture, la construction et la constatation (ou expérimentation). L'acte épistémologique à ce niveau, rappelle juste la rupture qui a donné naissance à cette recherche.

La rupture correspond à la phase de démarrage de la recherche. C'est le moment où l'on doit faire émerger et formuler de façon précise la question de départ. Cette étape suppose. La rupture qui consiste à rompre avec les préjugés et les fausses évidences qui nous donnent seulement l'illusion de comprendre les choses. La rupture est donc le premier acte de la démarche scientifique, (*Ela , 2001, p. 46*).

Il n'est pas anodin à cet égard de rappeler la rupture qui a permis à cette recherche de sortir des préjugés, du moins du sens commun des énoncées sur le niveau de performances scolaires des établissements d'enseignement secondaire en zone rurale au Cameroun au Cameroun. D'où la question de principale suivante :

**QP.** En quoi les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent-ils la rationalisation du budget d’APEE dans les Établissements d’Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

#### **4.1.2.2. Rappel des facteurs secondaires pertinents**

La décomposition factorielle du facteur principal de la question de départ a permis de retenir un certain nombre de facteurs secondaires pertinents. Cet exercice ressort de la méthode de l’analyse factorielle développée par (Reuchlin 2004). À l’issue de l’analyse, les cinq facteurs secondaires suivants ont été retenus.

*Tableau 3 : rappel synthèse des facteurs secondaires pertinents*

No	Facteurs pertinents secondaires
1	Prévision et planification du budget de l’APEE ;
2	Implication des parties prenantes ;
3	La gestion et l’exécution du budget de l’APEE;
4	La prise et validation de décisions ;

#### **4.1.2.3. Rappel des questions secondaires de l’étude**

La logique reste inscrite sur l’acte épistémologique. Les questions secondaires, ne sont ni une intuition du chercheur, ni une invention de toute pièce. Leur apparition, leur nombre ainsi que leur choix ont été le fruit d’une logique scientifique justifiée. À titre de rappel, elles se posent de la manière suivante :

**QS1.** En quoi la prévision et planification jouent-elles un rôle dans la rationalisation du budget d’APEE dans les Établissements d’Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

**QS2.** Comment l’implication des parties prenantes contribue-t-elle à la rationalisation du budget d’APEE dans les Établissements d’Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

**QS3.** De quelle manière la gestion et l’exécution du budget de l’APEE constituent-elles des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d’Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

**QS4.** En quoi la prise et la validation de décision facilitent-elles la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

#### **4.1.3. Rappel et Opérationnalisation des hypothèses de la recherche**

Elles se déclinent en deux volets. Une hypothèse générale et des hypothèses de recherche. Le volet des hypothèses se situent également sur l'acte épistémologique de la recherche scientifique. C'est le siège de l'axe expérimental. (Quivy et Campenoudt 2011, p. 20), affirment à ce sujet que « on ne soumet pas n'importe quelle proposition à l'épreuve des faits. Les propositions explicatives doivent être le produit d'un travail rationnel fondé sur la logique et sur un système conceptuel valablement constitué ».

c'est ainsi suite à ce cadrage conceptuel que le chercheur peut construire des propositions explicatives du phénomène étudié et qu'il peut prévoir le plan de recherche à installer, les opérations à mettre en œuvre et le type de conséquences auxquelles il faut logiquement s'attendre au terme de l'observation. Sans cette construction théorique, il n'y aurait pas d'expérimentation valable (Quivy et Campenoudt, 2011, p. 20).

##### **4.1.3.1. Rappel et Opérationnalisation de l'hypothèse générale**

Le travail rationnel ici consiste à la formulation de l'hypothèse générale ainsi qu'à son Opérationnalisation. Elle consiste en une construction de propositions de réponses provisoirement formulées qui répondent chacune à une question formulée et posée en amont, fondée sur la logique. (Quivy et Campenoudt 2011, p. 113), pensent à cet effet que ; « l'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail constitue le meilleur moyen de la mener avec ordre et rigueur sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité propre à tout effort intellectuelle digne de ce nom ». C'est alors le point de chute de sa réflexion conceptuelle. L'hypothèse générale, qui tend est être posée ici, a été mûrie après une assise structurale ; les concepts, une revue critique de la littérature scientifique, et les théories opératoires de la recherche, (Quivy et Campenoudt 2011). L'étude peut donc aisément la poser ici comme hypothèse de travail. Elle ne relève donc pas uniquement d'un jeu de croisement de variables. Elle répond provisoirement à la question principale préalablement posée au niveau de la problématique générale.

**HG.** Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget d’APEE dans les Établissements d’Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

#### 4.1.3.2. Opérationnalisation de l’hypothèse générale de la recherche

Elle consiste à ressortir les différentes variables qui la constituent. Pour (Dépelteau 2015), « une variable est un élément d’une hypothèse à laquelle on peut attribuer diverses valeurs et qui, comme son nom l’indique, varie ». Il s’agit de la variable indépendante. Elle constitue la cause, puisqu’elle explique l’effet, que l’étude cherche à expliquer. La variable dépendante quant à elle constitue le deuxième élément de l’hypothèse, c’est la conséquence.

- **Variable indépendante de l’HG de la recherche** ; les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires. Elle matérialise la cause et explique l’effet, dont la VD.
- **Variable dépendante de l’HG de la recherche** ; la rationalisation du budget d’APEE dans les Établissements d’Enseignement Secondaire Général au Camer

*Tableau 4 : Opérationnalisation des variables de l’hypothèse générale*

VI	Indicateurs	VD	Modalités
Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires		Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires	

## 4.2. FORMULATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L’Opérationnalisation de l’hypothèse générale a permis de dégager deux variables. La variable dépendante a eu des modalités de réponse suivantes ; Toujours, Parfois, Jamais, Sans réponse

La variable indépendante a dégagé les indicateurs qui deviennent ici, les variables indépendantes des hypothèses de recherche. Lesdites hypothèses sont des réponses provisoires aux questions de recherche secondaires qui ont été préalablement posées.

La précédente Opérationnalisation de la variable indépendante de l'hypothèse générale est l'origine d'une interdépendance avec la question principale de la recherche. Cette interdépendance permet de mettre en exergue la connexion des éléments de planètes selon (Kuhn 2018). Les variables retenues permettent d'énoncer les hypothèses de recherche suivantes;

**HR1.** La prévision et planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**HR2.** L'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**HR3.** La gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**HR4.** La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

#### 4.2.1. Opérationnalisation des hypothèses de recherche

**HR1.** La prévision et planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

*Tableau 5 : Opérationnalisation de HR1*

VII	Indicateurs	VD	Modalités
<b>HR1.</b>	La prévision et planification	La rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun	Toujours Parfois Rarement Jamais

**HR2.** L'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

*Tableau 6 : Opérationnalisation de HR2*

<b>VI2</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>VD</b>	<b>Modalités</b>
L'implication des parties prenantes		la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	Toujours Parfois Rarement Jamais

**HR3.** La gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

*Tableau 7 : Opérationnalisation de HR3*

<b>VI3</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>VD</b>	<b>Modalités</b>
La gestion et l'exécution du budget de l'APEE		la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	Toujours Parfois Rarement Jamais

**HR4.** La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

*Tableau 8 : Opérationnalisation de HR4*

<b>VII</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>VD</b>	<b>Modalités</b>
La prise et la validation de décisions		La rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	Toujours Parfois Rarement Jamais

### **4.3. OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES EN INDICATEURS**

#### **4.3.1. HR1/VII**

*Tableau 9 : VII : la prévision et planification*

<b>No</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>VD</b>
1	Description des activités projetées	
2	Définition du chiffre du budget prévisionnel	
3	Établissement de résultat prévisionnel	
4	Définir le plan financier proprement dit	
5	La logique et le mode d'organisation des activités scolaires	

### 4.3.2. HR2/VI2

Tableau 10 : VI2 : l'implication des parties prenantes

No	Indicateurs	VD
1	Conseils des établissements	
2	Élection du bureau exécutif	
3	Sollicitation des membres adhérant	
4	Le respect de l'opinion de tous	
5	Élaboration des projets éducatifs	
6	Validation d'un cahier de charge annuel	

### 4.3.3. HR3/VI3

Tableau 11 : VI3 : la gestion et l'exécution du budget de l'APEE

No	Indicateurs	VD
1	Achat des matériels didactiques	
2	Payement des salaires	
3	Renforcement de la prime de rendement des enseignants	Toujours Parfois
4	Entretien des locaux	Rarement
5	Distribution des prix en fin d'année	Jamais



#### 4.3.4. HR4/VI4

Tableau 12 : VI4 : la prise et la validation de décisions

No	Indicateurs	VD
1	Approbation et suivi de budget	Toujours
2	Recrutement des enseignants vacataires	Parfois Rarement
3	Recrutement du personnel d'appui	Jamais
4	La consultation	
5	Amélioration de l'environnement de travail	

**Tableau 13** : Description synoptique de l'opérationnalisation des variables

<b>Problème de la recherche</b>	<b>Questions de recherche</b>	<b>Objectifs de la recherche</b>	<b>Hypothèse de recherche</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Modalités</b>	
La gestion irrationnelle de l'allocation financière de l'APEE dans les établissements publics d'enseignements secondaires au Cameroun	En quoi les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent-ils la gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?	<b>Objectif général</b> Identifier et comprendre les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires susceptibles de rationaliser le budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun	<b>Hypothèse générale</b> Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.			Toujours	
						Parfois	
							Rarement
							Jamais
						Toujours	
	<b>QS1.</b> En quoi la prévision et la planification jouent-elles un rôle dans la rationalisation du	<b>OS1.</b> Vérifier en quoi la prévision et la planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans	<b>HR1.</b> La prévision et la planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les	<b>VI 1:</b> Les facteurs inhérents à la gestion financière des	-Description des activités projetées ; -Définition du chiffre du budget prévisionnel ; -Établissement de résultat	Parfois  Rarement	

budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?	les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun	organisations scolaires	prévisionnel ; -Définir le plan financier proprement dit ;  -La logique et le mode d'organisation des activités scolaires.	Jamais  Toujours
<b>QS2.</b> Comment l'implication des parties prenantes contribue-t-elle à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?	<b>OS2.</b> l'implication des parties prenantes dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	Voir des parties prenantes dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	<b>VI 2 :</b> La prévision et planification	-Conseils des établissements ; -Élection du bureau exécutif ;  -Sollicitation des membres adhérent ;  -Le respect de l'opinion des tous ;  -Élaboration des projets éducatifs ;  -Validation d'un cahier de charge annuel.	Parfois  Rarement  Jamais  Toujours
<b>QS3.</b> De quelle manière la gestion	<b>OS3.</b> Montrer que la gestion et l'exécution	<b>HR3.</b> La gestion et l'exécution du budget	<b>VI 3 :</b> La gestion et	- Achat des matériels didactiques ;	

et l'exécution du budget de l'APEE constituent-elles des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?	du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	l'exécution du budget de l'APEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement des salaires ;</li> <li>- Renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- Entretien des locaux ;</li> </ul> <p>Distribution des prix en fin d'année.</p>	Parfois  Rarement  Jamais  Toujours
<b>QS4.</b> En quoi la prise et la validation de décision facilitent-elles la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?	<b>OS4.</b> Comprendre en quoi la prise et la validation de décision facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	<b>HR4.</b> La prise et la validation de décision facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.	VI 4: La prise et la validation de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Approbation et suivi de budget ;</li> <li>-Recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>-Recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>-La consultation ;</li> <li>-Amélioration de l'environnement de travail.</li> </ul>	Parfois  Rarement  Jamais  Toujours

**VD** : rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

---

#### **4.4. LES INSTRUMENTS DE MESURE**

La présente étude à priori, est une étude à la fois quantitative, descriptive et corrélationnelle et par conséquent aura pour instruments de mesure le questionnaire et le guide d'entretien.

##### **4.4.1. Le questionnaire**

Ce choix s'implique aussi par de nombreux avantages que peut offrir le recueil des données du questionnaire. Il est moins contraignant, s'applique à plusieurs personnes à la fois et fait gagner du temps. Le questionnaire offre une grande assurance de l'anonymat et permet de couvrir en un temps réduit une grande sphère géographique.

Par ailleurs, il existe deux principaux types de questionnaires : celui comportant des questions ouvertes (questionnaire non structuré) et celui constitué des questions fermées (questionnaire structuré). Chaque type a ses avantages : pendant que les questions fermées facilitent l'analyse des données et l'estimation de l'indice de validité et de fiabilité de l'instrument, elles sont faciles à remplir et nécessitent peu de temps. Par ailleurs, les questions ouvertes n'ont pas de réponses toutes faites. Elles permettent ainsi au chercheur de bien interpréter ses résultats. (Festinger et Katz cités par Edjoa 1991) énoncent le but du questionnaire en ces termes :

Le questionnaire ne se borne pas à traduire les objectifs spécifiques de l'enquête dans un langage accessible aux sujets de l'échantillon : il est soigneusement établi en fonction du type de question à poser, du degré de profondeur à atteindre, de l'ordre selon lequel les questions doivent se suivre et la prise de contact avec les sujets, (Festinger et Katzp.1991. p 43).

Le dictionnaire Hachette (2002, p. 1337), définit le questionnaire de la manière suivante : « série de questions servant de base à une enquête, à un test ; formulaire où elles sont écrites ». Il est composé d'une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est donc un instrument de mesure composé de questions inter-reliées préparées par le chercheur pour comprendre le problème qu'il étudie. C'est aussi une batterie de questions structurées et organisées en fonction des hypothèses sur lesquelles on voudrait avoir des informations. Pour ce faire, le questionnaire doit être valable c'est-à-dire donner la possibilité de qualification, de quantification et d'analyses statistiques.

Cet instrument de mesure, destiné aux enseignants vacataires de certains établissements publics d'enseignement secondaire général au Cameroun, aura pour éléments constitutifs différents thèmes qui sont des variables indépendantes des hypothèses de recherche car l'instrument de mesure étant qualitatif et descriptif. Ainsi,

- La VI1/HR1 est le thème2 qui la prévision et planification du budget d'APEE ;
- La VI2/HR2 est le thème3 qui est l'implication des parties prenantes la prise des décisions de l'APEE ;
- La VI3/HR3 est le thème 4 qui est la gestion et l'exécution du budget de l'APEE;
- La VI4/HR4 est le thème5 qui est la prise et la validation de décisions ;

#### **4.4.1.1. Description du questionnaire**

Le questionnaire a été bâti à partir des indicateurs des variables de l'étude. Il est composé de trois parties principales : le préambule, la partie principale et l'expression de gratitude.

##### **4.4.1.1.1. Le préambule**

Le préambule sert d'introduction au questionnaire. Il présente l'enquête en encourageant les enquêtés à s'exprimer sans crainte et en leur garantissant l'anonymat. Il se termine par la manière dont il faut compléter le questionnaire.

##### **4.4.1.1.2. Corps du questionnaire**

Le présent questionnaire compte 37 items répartis en 6 parties. La première partie est réservée à l'identification du répondant ou enquêté et contient quatre questions (de 1 à 4) liées au sexe du répondant, à sa tranche d'âge, à son diplôme académique le plus élevé, etc. Dans la deuxième section, les questions sont relatives au la prévision et planification du budget d'APEE et sont au nombre de 8 (de 5 à 12). La troisième partie est relative à la l'implication des parties prenantes et comprend 6 items (de 13 à 18). La quatrième section, focalisée sur la gestion et l'exécution du budget de l'APEE en à 7 (de 18 à 24). La cinquième partie traite de la prise et la validation de décisions et comprend 6 questions (25 à 30).

#### **4.4.1.1.3. Expression de gratitude**

Cette partie semble souvent sans intérêt. Pourtant, elle est très importante pour le chercheur, car l'enquêté n'est pas obligé de répondre aux questions qu'on lui soumet. Alors, s'il prend son temps pour le faire, il mérite tout de même d'être remercié. Ainsi, dans le présent questionnaire une partie est réservée à ce sujet. Plus précisément formulée de la manière suivante : « *Nous vous remercions de votre franche et sincère collaboration* ».

#### **4.4.2. Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un support pour l'enquêteur, un pense-bête qui répertorie les thèmes qui devront être abordés au cours de la discussion. Il peut revêtir une forme plus ou moins détaillée, de quelques grands thèmes à une série de questions et d'informations sur 2 voire 3 pages. Il a pour rôle de donner, à l'enquêteur, des précisions sur l'objet d'étude. Il a été construit en référence à des investigations documentaires et une approche théorique universitaire. Ce guide permettra d'appréhender, si certains facteurs managériaux de la scolarisation favorisent-ils l'achèvement du cursus secondaire de la jeune fille à Garoua 2 au Nord Cameroun ?

Il s'agit d'un « ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 61).

Gravitz définit l'entretien comme un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé. L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. Il existe 3 types d'entretien différents :

- L'entretien directif consiste en une série de questions ouvertes ou fermées demandant des réponses courtes, où l'enquêteur réalise très peu de relance
- L'entretien semi-directif correspond à une série de questions ouvertes, préalablement établi par un guide d'entretien. Dans ce cas c'est à l'enquêté de construire sa pensée autour de l'objet de recherche. Le chercheur le guide afin qu'il ne sorte pas de l'objet d'étude.



- L'entretien non directif se réalise à partir d'un thème général, et sert à comprendre l'individu dans sa singularité et dans son histoire. On laisse parler la personne enquêtée comme elle le désire.

L'entretien qui intéresse cette recherche est l'entretien semi-directif. Le guide d'entretien se présente en thèmes, sous-thèmes, il a été conçu en référence aux variables de l'hypothèse générale. Les principaux thèmes de ce guide sont au nombre de 05 avec à chaque fois des sous-thèmes.

- ❖ Le premier thème est la prévision et planification du budget d'APEE;
- ❖ Le deuxième thème est axé sur la l'implication des parties prenantes dans la gestion d'APEE;
- ❖ Le troisième thème fait référence à la gestion et l'exécution du budget de l'APEE;
- ❖ Le quatrième thème est centré sur la prise et la validation de décisions ;

## **4.5. VALIDITÉ DES INSTRUMENTS DE MESURE**

### **4.5.1. Validité interne**

Elle concerne uniquement sa valeur face aux diverses facettes contenues à l'intérieur de son propre cadre et de ses propres objectifs, (Christie Do, 2018). Le cadre de la présente recherche va mesurer la cohérence, la manière dont les facteurs ont été menés. À cet égard, la présente investigation est partie de la question principale de recherche. Par la suite, elle a été décomposée par une analyse factorielle, selon la méthode analytique de (Reuchlin, 2004). Ladite analyse, a permis de dégager cinq variables secondaires pertinentes.

Ces quatre variables ont de ce fait permis de construire les questions de recherche secondaires, les hypothèses de recherche, ainsi que de fixer les objectifs de cette étude. Dans la partie méthodologique il a été nécessaire de rappeler la question principale de recherche à savoir ; En quoi les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent-ils la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ?

Ladite question a nécessité le rappel des facteurs pertinents, précédemment cités. D'où l'intervention de l'hypothèse générale à savoir : Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

La variable dépendante est la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun. Elle a pour modalités de réponse, l'échelle quaternaire suivante : (toujours, parfois, rarement, jamais). La variable indépendante est les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires. Dans la manipulation de la variable indépendante précédemment mentionnée, les facteurs pertinents, issus de l'analyse factorielle, ont permis de déduire quatre variables qui sont devenues les variables indépendantes des hypothèses de recherche.

Après avoir construit et opérationnaliser les variables indépendantes des hypothèses de recherche, lesdites variables ont alors constitué les thèmes du questionnaire. Il faut rappeler que la présente recherche a dégagé cinq thèmes donc, un thème pour l'identification du répondant et quatre thèmes principaux qui découlent de la question principale de recherche. C'est suite à cette présentation, que cette investigation peut mesurer sa cohérence interne qui va de la question de recherche jusqu'à l'instrument de mesure qui est le questionnaire.

#### **4.5.2. La pré-enquête**

La pré-enquête a été utilisée pour la validation externe de notre instrument de collecte des données. Elle a consisté à faire une première descente sur le terrain pour tester l'instrument de collecte des données de la présente recherche à savoir le questionnaire. Ceci dans le but de détecter les questions qui prêtent à confusions.

Concrètement, un échantillon autre, mais très réduit et ayant les mêmes caractéristiques que l'échantillon de l'étude a été choisi. Ainsi la pré-enquête a eu lieu au sein de certains établissements d'enseignement secondaire général de la ville de Yaoundé, où les questionnaires ont été distribués à 287 membres adhérents du bureau d'APEE. De même, le guide d'entretien a été soumis aux 41 chefs d'établissements. Cette descente a permis d'apporter certaines modifications aux instruments de mesure initiaux de la présente recherche. Ainsi, les questions jugées superflues ont été mise de côté et les

questions ou les items que les répondants ont trouvés ambigus ont été reformulés. Selon (Ghiglione et Matalon 1978), la pré-enquête est définie comme étant une série de vérifications empiriques ayant pour but de s'assurer que les instruments de mesure sont bien applicables. Elle a de ce fait permis d'apprécier à sa juste valeur le degré de coopération lors de l'enquête définitive.

## **4.6. LES SITES DE LA RECHERCHE**

### **4.6.1. La population d'étude**

Selon Angers (1992, p. 238) la population constituant une étude est « l'ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ». Les membres adhérents du bureau d'APEE des établissements publics de l'enseignement général de Yaoundé constituent l'essentiel de notre population d'étude. Cette population, homogène, représente une mosaïque de peuple englobant une diversité culturelle. Lesdites écoles constituent aussi un brassage, car elles contiennent outre les chefs des établissements et les adhérents du bureau d'APEE d'établissements venant de divers horizons ; par conséquent, ayant des cultures différentes.

## **4.7. L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE ET TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE**

### **4.7.1. Technique d'échantillonnage relative au guide d'entretien**

L'échantillon est l'ensemble d'individus sur lequel le chercheur mène effectivement ses investigations. Compte tenu des contraintes de temps et de la délicatesse de nos méthodes de collectes et d'analyse de données, nous nous limiterons au nombre de 07 acteurs occupants les postes de responsabilité dans les bureaux d'APEE au secondaire de la région du Centre au Cameroun.

La technique d'échantillonnage pour laquelle nous avons opté est l'échantillonnage par choix raisonné. Il s'agit de technique utilisée pour le choix des sujets ou des phénomènes présentant des caractéristiques typiques, les distinguant des autres, comme dans l'étude des cas extrêmes ou déviants, ou des cas typiques, etc. La sélection des cas particuliers permet d'étudier des phénomènes rares ou inusités. Il s'agit de choix raisonné ou intentionnel car la technique repose sur le jugement du chercheur qui fait le tri des cas à inclure dans l'échantillon répondant de façon satisfaisante à sa recherche. Le choix raisonné amène à sélectionner des individus « moyens » que l'on déclare représentatifs

d'un groupe. Un tel choix se traduit sur le terrain par l'application de certaines règles de sélection des personnes interrogées. Il est nécessaire que la répartition des critères descriptifs de l'échantillon retenu soit identique à celle de la population totale étudiée. Chaque membre de la population a une chance égale d'être sélectionné.

Habituellement réalisé à partir d'un ensemble de questions posées à une partie prédéterminée de la population (échantillon techniquement sélectionné) par le biais de rencontres personnelles. Les réponses sont attendues sur un point ou des points précis et peuvent être mises rapidement en forme. Le résultat d'un sondage se traduit par des chiffres, par une série de pourcentages par exemple. La sélection des répondants dans le cadre de ce travail a nécessité des conditions d'inclusions, les caractéristiques que nous recherchons dans un cas pour qu'il puisse retenir notre attention. Après avoir effectué un premier entretien, les critères suivants ont été retenus :

- Le participant devrait être à la base un adhérent du bureau d'APEE à l'enseignement secondaire et par conséquent être un personnel administratif ou non.
- Exercer dans un bureau d'APEE de la région du Centre.
- Le sujet devrait accepter et se montrer disposé à nos entretiens.

Nous avons pu identifier au milieu de ces différentes possibilités 41 responsables des établissements d'enseignement secondaire général, pour des entretiens de la présente étude. Pendant le dépouillement, nous avons constaté que certains cas hésitaient à nous donner des réponses, dans une marge rigoureuse, à nos critères d'où il a été nécessaire de les éliminer. 20 cas ont été retenus dans le cadre de ce travail.

L'échantillonnage est le processus par lequel on détermine l'échantillon de la recherche. Son but est l'atteinte d'une représentativité impartiale de la population à l'étude pour que toute estimation basée sur l'échantillon soit sans biais et inférée à la population. Le choix des participants à cette étude est effectué d'après un plan d'échantillonnage par choix raisonné, c'est-à-dire non probabiliste, car réalisé en fonction d'un certain nombre de critères spécifiques. Ce qui se justifie par le fait que les recherches qualitatives cherchent moins à généraliser les résultats à l'ensemble de la population, qu'à

comprendre en profondeur le phénomène à l'étude, d'où la nécessité de constituer un échantillon « riche en information ».

#### 4.7.2. Technique d'échantillonnage relative au questionnaire

L'étude a pour population mère l'ensemble des membres du bureau d'APEE des établissements publics de l'enseignement secondaire général de département de MFOUNDI (région du Centre) au Cameroun. Sur la référence de la carte scolaire 2021/2022, il en ressort 287 membres du bureau d'APEE des établissements publics de Mfoundi de la région du Centre au Cameroun.

#### Echantillon

Notre population d'étude regroupe 164 sur 287 membres du bureau de l'APEE des établissements secondaires de Mfoundi de la région du Centre. Ainsi qu'il suit :

Description des données :

Population(p) :50%

Taille de la population(N) : 280

Niveau de confiance : 90%

Marge d'erreur : 5%

Résultats de calcul :

Population infinie est de : 164

Population finie est de : 287.

Ces données sont réparties ainsi qu'il suit :

*Tableau 14 : estimation de la taille d'un échantillon*

**Table d'estimation de la taille d'un échantillon (niveau de confiance : 95% ; niveau de précision :  $\pm 5\%$ )**

Population	Échantillon	Population	Échantillon
10	10	300	169
15	14	320	175
20	19	340	181
25	24	360	186

30	28	380	191
35	32	400	196
40	36	420	201
45	40	440	205
50	44	460	210
55	48	480	214
60	52	500	217
65	56	550	226
70	59	600	234
75	63	650	242
80	66	700	248
85	70	750	254
90	73	800	260
95	76	900	269
100	80	1000	278
110	86	1200	291
120	92	1500	306
130	97	1800	317
140	103	2000	322
150	108	2200	327
160	113	2600	335
170	118	3000	341

180	123	4000	351
190	127	5000	357
200	132	10 000	370
220	140	20 000	377
240	148	50 000	381
260	155	75 000	382
280	162	1 000 000	384

---

Source : Dépelteau (2000, p. 280).

L'échantillonnage est un processus par lequel on choisit un certain nombre d'éléments dans une population de telle manière que les éléments choisis représentent ladite population. En d'autres termes, L'échantillonnage est la sélection d'une partie dans un tout. Il s'agit d'une notion importante en recherche ; car lorsqu'on ne peut pas saisir un événement dans son ensemble, il faut effectuer des mesures en nombre fini, afin de représenter ledit événement. La technique d'échantillonnage utilisée dans la présente recherche est l'échantillonnage aléatoire simple. Car tous les membres du bureau d'APEE des établissements sélectionnées sont des probablement des participants.

#### **4.8. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LA RECHERCHE**

Ce travail ne s'est pas déroulé sans difficultés. Lesdites difficultés, ont été marquées sur plusieurs plans à savoir : méthodologique, financier, des ouvrages pour la spécialisation de management de l'éducation, ainsi que la descente sur le terrain.

##### **4.8.1. Difficultés méthodologiques**

Nos études antérieures avaient une coloration beaucoup plus littéraire. De ce fait, la transition entre ces études littéraires et les sciences sociales n'a pas été du tout évident. Car le cadre méthodologique varie selon qu'on est en lettres qu'en sciences sociales. Mais la volonté et les motivations qui nous ont accompagnées nous ont permis de comprendre que seul la décision et le travail peuvent suffire pour atteindre certains objectifs, aussi difficiles que soient-ils.

#### 4.8.2. Les difficultés à réunir les ressources

Il est toujours difficile, pour tout jeune chercheur qui n'a pas de soutien financier de faire face aux exigences financières de la recherche. Or d'après les économistes de l'éducation, elle est un investissement qui a un coût. En dehors des coûts d'opportunités, c'est-à-dire des sacrifices temporels et matrimoniaux que nous avons choisis, nous avons également choisis de ne pas regarder le chemin de l'argent surtout que la garantie n'y était assurée. Cela nous a valu un prix, celui de l'incapacité à certains moments à se rendre chez l'encadrant, à faire des tirages pour des séances de travail, à faire des recherches sur internet. En outre, il y a eu la difficulté à réunir les ressources en rapport avec ce sujet. Donc nous avons travaillé avec des ressources que nous avons trouvées. En plus, Les ouvrages scientifiques sont une véritable ressource pour la recherche scientifique. Mais il a été très difficile pour la présente étude d'entrer en possession des ouvrages spécialisés en sciences de l'éducation en général et en management de l'éducation en particulier. Quand bien même nous avons trouvés certains, ils étaient très chers pour notre bourse. Par ailleurs, les bibliothèques consultées n'ont pas vraiment satisfait nos attentes. Mais l'esprit de guerrier nous a accompagnés pour y parvenir.

#### Le terrain

Sur le terrain, nous avons fait face à plusieurs difficultés. La rencontre avec certaines personnalités pour entrer en possession de certaines données administratives n'a pas été aisée. Il a même fallu déboursé à quelques endroits des sommes d'argent pour entrer en possession de certaines données. Par ailleurs l'administration du questionnaire, n'aura pas également été facile, puisque certains membres de l'APEE n'avaient pas assez de temps pour le remplissage du questionnaire.

#### La descente sur le terrain

La descente sur le terrain est une étape capitale dans le processus de collecte des données primaires. A cet effet, plusieurs dispositions doivent être prises afin de favoriser la fiabilité des informations recherchées :

➤ **Définition en amont des pistes à explorer :** lorsque l'enquêteur s'apprête à mener un entretien, un *focus group*, il se doit de bien structurer son enquête de terrain. A ce titre, les outils de collecte qui sont mis à votre disposition sont élaborés en tenant compte des différents thèmes et objectifs de cette recherche. Grâce à votre culture de chercheur, ils



serviront de guide et vous permettront d'obtenir sur le terrain les informations pertinentes pour le programme.

- **Meilleure structuration de l'enquête :** pour mener votre recherche sur le terrain, il est impérieux de bien préparer en amont son enquête. Pour un entretien, définissez le cadre, le temps imparti, les intervenants potentiels. La revue de littérature permet ici de mieux structurer les outils de collecte et préciser les objectifs de la recherche.
- Rencontre des autorités administratives et/ou institutionnelles exerçant dans les différents sites de collecte.
- Établissement d'une relation de confiance avec les informateurs avant le démarrage des entretiens.
- Production des notes de synthèse au fur et à mesure: lorsque vous êtes sur le terrain, vous serez amené à collecter un grand nombre de données. Au regard du temps imparti pour le terrain, pensez à produire et à compiler les notes de synthèse des observations et des discussions organisées au fur et à mesure. Cette approche vous permettra d'être au parfum des manquements et des améliorations à apporter pour la suite de la collecte des données.
- Etre attentif et curieux pendant le séjour sur le terrain: **lorsque vous menez une enquête de terrain, chaque élément doit attirer votre attention. Lors des entretiens, n'hésitez pas à observer avant la rencontre, le lieu dans lequel vous vous trouvez (s'il a un rapport avec le sujet étudié). Lors d'une observation, prenez le temps de discuter avec certaines personnes rencontrées si cela est possible. Le but est de collecter un maximum d'informations.**

Quelques attitudes de l'enquêteur

- Guider les discussions, ramener le débat vers le sujet principal avec subtilité et tact
- Montrer une curiosité et un intérêt sincères pour la discussion tout en montrant une volonté d'explorer, de découvrir le « savoir » des répondants.
- Créer un climat de confiance, avoir une attitude de respect, d'ouverture et de tolérance, sans jugement à l'égard du répondant.
- Adopter une attitude d'écoute active avec attention et sensibilité

- Avoir une connaissance du sujet mais en gardant une attitude la plus neutre possible sans exprimer son propre point de vue
- Être capable de communiquer de façon claire et précise, de savoir reformuler des idées, de s'adapter au répondant.
- Mémoriser si possible les grandes lignes du scénario afin de pouvoir garder le contact visuel avec le répondant.
- Lors de l'apparition d'idées inattendues, ne pas hésiter à demander confirmation au répondant et à lui faire développer cette idée. On peut ensuite ajouter des questions nouvelles dans le guide d'entretien pour les prochains entretiens.
- Écouter et réfléchir en même temps pour pouvoir s'adapter et par exemple ajouter des questions ou approfondir sur une intervention intéressante
- Être flexible et modifier si besoin l'ordre des questions à la dernière minute pour mieux s'adapter aux interventions de l'interviewé

#### Quelques techniques de relances

- **Le silence** : une pause active de 5 secondes après un commentaire en gardant le contact visuel, peut encourager d'autres commentaires ou avis.
- **L'approfondissement, la précision d'une question** : ce sont des demandes d'explications complémentaires : « pouvez-vous expliquer un peu plus », « pouvez-vous me donner un exemple concret », « avez-vous autre chose à ajouter », « je ne comprends pas », « pourriez-vous me décrire » etc. Prendre en compte le « timing » car cette démarche peut prendre beaucoup de temps.
- **Les reformulations** : synthétiser, répéter avec d'autres mots ce qui a été dit par le répondant en demandant confirmation pour être sûr d'avoir bien compris: «Vous m'avez dit ... Qu'entendez-vous par là au juste ?
- **Les réponses de façon neutre** : répondre au répondant de façon neutre : «d'accord », «OK », «oui ou hum » ... mais éviter des réponses telles que : « c'est cela », « c'est bien », « excellent », des signes non verbaux (hochement de tête).

Quelques écueils à éviter par l'enquêteur

Sur le terrain, l'enquêteur pourra éviter :

- D'être en retard au rendez-vous ou d'y arriver à l'heure exacte
- D'être discourtois avec les répondants
- De rechercher le lieu où la salle pour l'entretien le jour même.
- De trop parler ou de défendre des positions, mais d'observer une écoute active face au répondant.

## **4.9. ADMINISTRATION DES INSTRUMENTS DE MESURE**

### **4.9.1. Techniques d'analyse des données : l'analyse de contenu**

Selon (L'Ecuyer 1988), l'analyse de contenu des entretiens est une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire sortir les différentes catégories en vue de mieux comprendre le sens exact et précis. C'est une technique de codage ou de classification visant à découvrir d'une manière rigoureuse et objective la signification d'un message. Les mots ou passages essentiels sont retenus. Il peut également arriver de calculer la fréquence de passage de ces mots par thème et par classe de thèmes ; l'analyse de contenu peut ainsi faire l'usage des données qualitatives. Cette méthode d'analyse exige également que le chercheur évite de jugement de valeur ; mais qu'il cherche à connaître ce que le message veut dire avec précision et objectivité. Elle donne accès à des phénomènes passés et présents qui ne peuvent pas être facilement observés par l'usage d'autres techniques telles que l'expérimentation.

Il est important ici de s'attarder sur l'analyse de thèmes importants qui ressortent des discours de nos sujets et qui ont une certaine valeur, un intérêt particulier par rapport à notre recherche. En tenant compte des thèmes pertinents que des éléments absents, mais qui ont aussi une certaine valeur, un intérêt pour notre étude ; le contenu tant manifeste que latent du discours sera analysé.

Pour le contenu manifeste, l'analyse se fera essentiellement sur ce qui a été ouvertement dit par nos sujets. Il s'agira de comprendre simplement ce qui a été dit par nos sujets ; il s'agit d'une analyse de premier rang.

Au sujet du contenu latent, il consiste à faire une lecture entre les lignes ; une lecture au deuxième niveau du contenu manifeste. Chaque détail important est pris en compte : éléments, symboles afin de chercher le sens caché du message.

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes tenus aux étapes de l'analyse de contenu de L'Ecuyer qui sont au nombre de 05.

Nous avons rassemblé tous les entretiens que nous avons effectués. Ensuite, chaque entretien a été préparé pour faciliter l'analyse et le rendre aisée. Après avoir été enregistré, chaque entretien a été transcrit et imprimé pour en faciliter l'exploitation. Chaque document à analyser a été inventorié suivant chaque hypothèse et chaque cas. La quatrième concerne une évaluation de nos documents. La cinquième et dernière étape a trait aux lectures ; après avoir analysé, classé et évalué chaque document, ils doivent être tous lus et relus plusieurs fois. Cette étape vaut tout son pesant d'or car, elle permettra de dégager les idées majeures qui permettront d'orienter l'ensemble de l'analyse subséquente pour atteindre les objectifs fixés.

### **Conclusion :**

Au terme de cette partie, l'étude a décrit les faits qui ont permis de soulever un problème de recherche et une problématique spécifique. Puis, l'étude a présenté une revue de la littérature qui consistait à comprendre les thèmes clés du sujet et par la suite une définition des concepts a été faite. Les théories de références clôturent cette partie.

## CHAPITRE V : ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### Introduction

Dans le chapitre précédent, il était question de présenter le cadre méthodologique de cette recherche incluant par exemple la présentation du terrain, la nature de la recherche ; la population d'étude, l'échantillon, l'outil de collecte des données, technique d'analyse des données, les difficultés rencontrées... Et dans ce présent chapitre, il est question de présenter les résultats obtenus à partir des données recueillies sur le terrain auprès des enquêtés sous forme de tableaux statistiques.

### 5.1. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE

#### 5.1.1. Présentation des résultats et analyse descriptive des données de l'étude

L'analyse descriptive des résultats a consisté à présenter les résultats sous forme de tableau faisant ressortir, pour chaque question, les effectifs et les fréquences (en pourcentage). Les pourcentages ont été calculés à partir de la formule suivante :  $f_i = \frac{n_i}{N} \times 100$  avec :

- $f_i$  = fréquence relative
- $n_i$  = effectif de la modalité
- $N$  = effectif total ou nombre total de répondants

Une fois de retour du terrain, les questionnaires ont été codifiés et anonymés. Un masque de saisie a été réalisé en utilisant le logiciel SPSS 25, pour harmoniser la saisie des données. Une équipe de saisie a été constituée. À l'issue de la saisie, les bases de données ont été fusionnées et des traitements appropriés y ont été apportés afin de supprimer les erreurs de saisie et de certaines imperfections faites par les opérateurs de saisie. À l'issue de ces traitements, certaines données ont été exportées sur Microsoft Excel 2016 et SPSS 25 et Word, pour la production des tableaux.

### 5.1.1.1. Thème 1: la prévision et planification du budget

*Tableau 15 : La description des activités projetées en collaboration avec le proviseur au sein de notre association permet la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement (D1).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	159	97
Parfois	2	1,2
Rarement	3	1,8
Jamais	0	0
Total	164	100

Il ressort de cette présentation que la majorité des participants, soit 97% de l'échantillon pensent que la description des activités projetées en collaboration avec le proviseur au sein de leur association permet la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement. Par contre, 1,8% de l'échantillon ont un avis contraire.

*Tableau 16 : La rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement dépend de la définition du chiffre du budget prévisionnel (D2).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	157	95,7
Parfois	6	3,7
Rarement	1	0,6
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau, il ressort que 95,7% des répondants se sont manifestés à travers la modalité « toujours » en affirmant que la rationalisation du budget d'APEE dans leur établissement dépend de la définition du chiffre du budget prévisionnel. De même que 3,7% se sont manifestés à travers la modalité « parfois » ; par contre seulement 0,6% se sont manifestés par leur neutralité face à la question sans toutefois donner de réponse.

*Tableau 17 : L'établissement des résultats prévisionnels joue un rôle très important dans l'optimisation du budget d'APEE au sein notre établissement (D3).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	157	95,7
Parfois	5	3
Rarement	2	1,2
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-après, force est de constater que les réponses varient d'une modalité à une autre avec un maximum de 95,7% et un minimum de 1,2%. Ainsi, 95,7% des répondants estiment que l'établissement des résultats prévisionnels joue un rôle très important dans l'optimisation du budget d'APEE au sein notre établissement. 3% affirment par la modalité « parfois », enfin 1,2% ont donné leur avis à travers la modalité « rarement ».

*Tableau 18 : Définir un plan financier proprement dit constitue un processus nécessaire à la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement (D4).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	159	97
Parfois	4	2,4
Rarement	1	0,6
Jamais	0	0
Total	164	100

La lecture du tableau ci-dessus, permet de constater que 97% soit 159 répondants estiment que définir un plan financier proprement dit constitue un processus nécessaire à la rationalisation du budget d'APEE dans leur établissement. De même, 2,4% soit 04 répondants, pensent que l'utilisation des concepts nouveaux par les enseignants stimule parfois à faire des recherches à la maison. Enfin 0,6% se sont manifestés à travers la modalité « rarement ».

*Tableau 19 : La logique et le mode d'organisation des activités scolaires en cours d'année nous permet de mieux gérer en collaboration avec les acteurs éducatifs le budget de l'APEE dans lycée (D5).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	90	54,9
Parfois	10	6,1
Rarement	5	3
Jamais	59	36
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, force est de constater que la logique et le mode d'organisation des activités scolaires en cours d'année permet aux membres de l'association, de mieux gérer en collaboration avec les acteurs éducatifs le budget de l'APEE dans leur lycée. Cela se traduit par la proportion des répondants à cette interrogation en ce sens que la majorité de l'échantillon soit 54,9% a été favorable à la question. 6,1% pensent que le lien existe parfois. Toutefois, 36% affirment qu'il n'y a jamais de lien. Une fine partie est restée indécise en choisissant la modalité « rarement » soit 3%.

#### **5.1.1.2. Thème 2 : l'implication des parties prenantes**

*Tableau 20 : Nous pensons l'implication des membres exécutifs dans l'organisation des conseils d'établissement au sein notre lycée participe à la rationalisation du budget d'APEE (D6).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	92	56,1
Parfois	67	40,9
Rarement	5	3
Jamais	0	0
Total	164	100



Au regard du tableau ci-après, force est de constater que les réponses varient d'une modalité à une autre avec un maximum de 56,1% et un minimum de 3%. Ainsi, 56,1% des répondants pensent que l'implication des membres exécutifs dans l'organisation des conseils d'établissement au sein leur lycée participe toujours à la rationalisation du budget d'APEE. 40,9% affirment par la modalité « parfois », enfin 3% ont donné leur avis à travers la modalité « rarement ».

*Tableau 21 : L'élection du bureau exécutif constitue un élément normatif de la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires (D7).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	153	93,3
Parfois	3	1,8
Rarement	8	4,9
Jamais	0	0
Total	164	100

La lecture du tableau ci-dessus, permet de constater que 93,3% soit 153 répondants estiment que l'élection du bureau exécutif constitue à travers la modalité « toujours » un élément normatif de la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires. De même 1,8% soit 03 répondants ont déclaré de par la modalité « parfois ». Enfin 4,9 sont à travers la modalité « rarement ».

*Tableau 22 : Nous pensons que la sollicitation des membres adhérent montre une certaine transparence et contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement (D8).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	135	82,3
Parfois	21	12,8
Rarement	8	4,9
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, force est de constater que la sollicitation des membres adhérent montre une certaine transparence et contribue à la rationalisation du budget d’APEE dans leur établissement. Cela se traduit par la proportion des répondants à cette interrogation en ce sens que la majorité de l’échantillon a été favorable à la question. En effet, 82,3% se sont prononcés par la modalité « toujours », 12,8% par la modalité « parfois ». Une fine partie est restée indécise en choisissant la modalité « rarement » soit 4,9%.

*Tableau 23 : Nous pensons que la prise en compte de l’opinion de tous (différents adhérents) constitue une nécessité dans la rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement (D9).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	128	78
Parfois	24	14,6
Rarement	12	7,3
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, les valeurs relatives varient d’une modalité à une autre. En effet, 78% soit 128 des répondants pensent que la prise en compte de l’opinion de tous (différents adhérents) constitue une nécessité dans la rationalisation du budget d’APEE dans leur établissement. Par ailleurs, 14,6% se sont manifestés par la modalité « parfois ». Il faut également noter que 7,3% des répondants se sont prononcés à travers la modalité « rarement ».

*Tableau 24 : L’élaboration des projets éducatifs dans notre lycée constitue un justificatif important dans la gestion du budget de l’APEE (D10).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	97	59,1
Parfois	7	4,3
Rarement	60	36,6

Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, il apparaît clairement que 59,1% soit 97 des répondants estiment L'élaboration des projets éducatifs dans leur lycée constitue toujours un justificatif important dans la gestion du budget de l'APEE. En outre 4,3% pensent par la modalité « parfois ». Par contre, il faut noter que 36,6% se sont prononcés par la modalité « rarement » face à cet item posé.

*Tableau 25 : La validation d'un cahier de charge annuel est très nécessaire pour la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires au Cameroun (D11).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	59	36
Parfois	77	47
Rarement	3	1,8
Jamais	25	15,2
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, force est de constater que les réponses varient d'une modalité à une autre avec des proportions diverses. Car, 59 des participants soit 36% ont asserté que la validation d'un cahier de charge annuel est toujours nécessaire pour la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires au Cameroun. De même, il faut noter que 47% se sont manifestés par la modalité « parfois ». Cependant, 15,2% affirment que la validation d'un cahier de charge annuel n'est pas très nécessaire pour la rationalisation du budget d'APEE dans les établissements secondaires au Cameroun et 16% se sont prononcés par la modalité « rarement ».

### **5.1.1.3. Thème 3 : la gestion et l'exécution du budget de l'APEE**

*Tableau 26 : L'achat de certains matériels didactiques par notre association dans le lycée permet de mieux justifier la gestion du budget de l'APEE (D12).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
--	------------------	------------------------

Toujours	109	66,5
Parfois	4	2,4
Rarement	3	1,8
Jamais	48	29,3
Total	164	100

La lecture du tableau ci-dessus, permet de constater que les proportions des réponses des participants varient d'une modalité à une autre avec un maximum de 66,5% et un minimum de 1,8%. En effet, 66,5%, soit 109 des répondants estiment que l'achat de certains matériels didactiques par leur association dans le lycée permet de mieux justifier la gestion du budget de l'APEE; à cela, il faut ajouter que 2,4% ont répondu à cette question à travers la modalité « parfois ». Cependant, 29,3% se sont manifestés à travers la modalité « jamais », de même que 1,8% ont répondu de par la modalité « rarement » car ils ne partagent pas cette thèse.

*Tableau 27 : Nous pensons que la rationalisation du budget de l'APEE dépend autant que faire ce peu du paiement effectif des salaires des enseignants vacataires et des personnels d'appui (D13).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	136	82,9
Parfois	28	17,1
Rarement	0	0
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, il apparaît clairement que les valeurs relatives varient d'une modalité à une autre. Ce qui permet de relever que 82,9% des répondants pensent que la rationalisation du budget de l'APEE dépend autant que faire ce peu du paiement effectif des salaires des enseignants vacataires et des personnels d'appui. Il faut également noter que 17,1% des répondants ont acquiescé à travers la modalité « parfois ».

*Tableau 28 : Pour la rationalisation du budget de l'APEE dans notre lycée, nous nous renforçons la prime de rendement de tous les enseignants (D14).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
--	------------------	------------------------

Toujours	142	86,6
Parfois	16	9,8
Rarement	5	3
Jamais	1	0,6
Total	164	100

Du tableau ci-dessus, il ressort que les réponses varient d'une modalité à une autre avec des proportions diverses. En effet, 86,6% soit 142 répondants affirment que pour la rationalisation du budget de l'APEE dans leur lycée, ils renforcent toujours la prime de rendement de tous les enseignants. Par ailleurs, il faut noter que 9,8% soit 16 répondants se sont prononcés par la modalité « parfois ». Cependant, 0,6% ne partagent pas cette thèse de par la modalité « jamais » et 5% ont répondu en cochant la modalité « rarement ».

*Tableau 29 : L'entretien des locaux au cours de l'année scolaire dans notre lycée par notre association participe à la rationalisation du budget de l'APEE (D15).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	146	89
Parfois	13	7,9
Rarement	5	3
Jamais	0	0
Total	164	100

À l'observation du tableau ci-dessus, il ressort que 89% des répondants estiment que l'entretien des locaux au cours de l'année scolaire dans notre lycée par notre association participe à la rationalisation du budget de l'APEE; de même que 7,9% affirment à travers la modalité « parfois ». Il faut également noter que 3% se sont prononcés par la modalité « rarement ».

*Tableau 30 : Pour la rationalisation du budget de l'APEE, nous motivons les élèves à travers des prix spéciaux en fin d'année (D16).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
--	------------------	------------------------

Toujours	144	87,8
Parfois	14	8,5
Rarement	6	3,7
Jamais	0	0
Total	164	100

À l'observation du tableau ci-dessus, il ressort que 87,8% des répondants estiment que pour la rationalisation du budget de l'APEE, ils motivent les élèves à travers des prix spéciaux en fin d'année ; de même que 8,5% affirment à travers la modalité « parfois ». Il faut également noter que 3,7% se sont prononcés par la modalité « rarement ».

#### 5.1.1.4. Thème 4 : La prise et la validation de décisions

*Tableau 31 : L'approbation et le suivi du budget de l'APEE dans notre lycée contribue à la rationalisation dans le processus de gestion. (D17).*

	Effectifs	Pourcentage (%)
Toujours	144	87,8
Parfois	15	9,1
Rarement	5	3,0
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, il est à noter que les proportions des réponses varient d'une modalité à une autre avec un maximum de 87,8% et un minimum de 3%. En effet, une majorité importante des participants soit 144 affirme que l'approbation et le suivi du budget de l'APEE dans leur lycée contribue à la rationalisation dans le processus de gestion. Par ailleurs, il faut noter que 9,1% soit 15 répondants se sont prononcés par la modalité « parfois ». Cependant une fine partie soit 3% a répondu en cochant la modalité « rarement ».

*Tableau 32 : Le recrutement des enseignants vacataires dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE (D18).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	86	52,4
Parfois	74	45,1
Rarement	4	2,4
Jamais	0	0
Total	164	100

Au regard du tableau ci-dessus, les proportions des réponses varient d'une modalité à une autre avec un maximum de 52,4% et un minimum de 2,4%. En effet, 74 répondants estiment que le recrutement des enseignants vacataires dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE « parfois » et 86 répondants se sont manifestés à travers la modalité « toujours ». Par contre, 2,4% soit 04 répondants se sont prononcés par la modalité « rarement ».

*Tableau 33 : Le recrutement d'appui dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE (D19).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	83	50,6
Parfois	13	7,9
Rarement	68	41,5
Jamais	0	0
Total	164	100

À l'observation du tableau ci-dessus, il ressort que 50,6%, soit 83 répondants affirment que le recrutement d'appui dans leur lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE ; 7,9% soit 13 répondants ont réagi à travers la modalité « parfois ». Il faut également noter que 41,5% soit 68 répondants sont restés indécis à travers la modalité « rarement ».

*Tableau 34 : Nous pensons que consulter le proviseur avant de prendre une décision au sein de l'association est nécessaire pour rationalisation du budget de l'APEE dans l'établissement (D20).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	74	45,1
Parfois	21	12,8
Rarement	9	5,5
Jamais	60	36,6
Total	164	100

À l'observation du tableau ci-dessus, il apparaît explicitement que 45,1% soit 74 répondants assertent que consulter le proviseur avant de prendre une décision au sein de l'association est nécessaire pour rationalisation du budget de l'APEE dans l'établissement. De même que 12,8% soit 21 répondants dans le sens de cette thèse à travers la modalité « parfois ». Par contre, 36,6% soit 60 répondants ne partagent pas ce point de vue à travers la modalité « jamais ». Il faut cependant noter que 5,5% des répondants ont coché la modalité « rarement ».

*Tableau 35 : L'amélioration de l'environnement de travail dans le lycée nous incombe et participe à la rationalisation du budget de l'APEE (D21).*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Toujours	78	47,6
Parfois	76	46,3
Rarement	10	6,1
Jamais	0	0
Total	164	100

À l'observation du tableau, il apparaît explicitement qu'une majorité importante soit 78 répondants assertent que l'amélioration de l'environnement de travail dans le lycée leur incombe et participe à la rationalisation du budget de l'APEE. De même que 46,3%



soit 76 répondants vont dans le sens de cette thèse à travers la modalité « parfois »... Il faut cependant noter que 6,1% des répondants ont coché la modalité « rarement ».

#### 5.1.1.5. Thème 5 : identification du répondant

Tableau 36 : Mon sexe (D22)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Masculin	144	87,8
Féminin	20	12,2
Total	164	100

Au regard de la figure et du tableau ci-dessus, force est de constater que le sexe masculin représente 87,8% de la population de l'étude contre 12,2% pour le sexe féminin. Cette situation reflète la réalité observée dans les établissements scolaires où l'effectif des membres de l'APEE dans le secteur public reste encore dominé à plus de 50% par le sexe masculin.

Tableau 37 : Mon âge (D23)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 25 ans	11	6,7
25-30 ans	20	12,2
30-35 ans	81	49,4
35 ans et plus	52	31,7
Total	164	100

Du tableau suivant, il ressort que l'échantillon est relativement jeune avec plus de 81 participants de l'échantillon qui se situent dans la tranche de 30-35ans et une prépondérance des répondants de sexe masculin au détriment du sexe féminin dans toutes les tranches d'âges. En effet, 49,4% des répondants se situent dans la tranche d'âge de 30-

35 ans ; 31,7% dans la tranche de plus de 20 ans et seulement 6,7% dans la tranche de moins de 25 ans.

*Tableau 38 : Nombre d'années d'affiliation à l'établissement(D24)*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Moins de 2 ans	66	40,2
2-3 ans	88	53,7
3 ans et plus	10	6,1
Total	164	100

Au regard du tableau, force est de constater que le nombre d'années d'affiliation des membres varient soit 53,7%, 40,2%, et 6,1%.

*Tableau 39 : Statut matrimonial (D25)*

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Marié(e)	152	92,7
Célibataire	9	5,5
Veuf ou veuve	3	1,8
Total	164	100

Au regard du tableau, force est de constater que majorité des membres est mariée soit 92,7%, contre 5,5% qui sont encore célibataires et 1,8% ayant perdu leur conjoint.

## 5.2. PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES CORRELATIONNELLES

L'analyse corrélacionnelle consiste à montrer le lien existant entre deux variables d'étude. De manière générale, la présente recherche, cherche à comprendre en quoi les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun. Cette recherche étant de nature mixte, s'attellera donc aux étapes du calcul du khi-carré. Dans un second temps, il conviendra de présenter de façon progressive l'analyse corrélacionnelle de chacune des hypothèses de recherche que dégage la présente investigation.

### 5.2.1. Etapes de calcul du khi carré dans une recherche

Créé en 1900 par Pearson, le test du khi carré ( $\chi^2$ ) est utilisé pour étudier le lien existant entre deux variables nominales.

Les données relatives à chaque hypothèse de recherche sont présentées dans un tableau correspondant. Précisons toutefois que l'utilisation du test de Khi-carré implique le respect des étapes suivantes :

- **1<sup>ère</sup> étape** : la définition de l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et de l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) ;
- **2<sup>ème</sup> étape** : la définition du seuil de signification qui sert à indiquer la marge d'erreur. Dans notre étude, nous définissons le seuil de signification à 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ) ;
- **3<sup>ème</sup> étape** : le calcul du ( $\chi^2$ ). Pour faire ce calcul, il faut d'une part déterminer les fréquences observées ( $F_o$ ), d'autre part les fréquences théoriques ( $F_e$ ) donc l'expression est la suivante :

$$F_e = \frac{TL \times TC}{N}$$

**Tc** = Le total des individus par colonne      **TL** = le total des individus par ligne

**N** = l'effectif total des réponses

Une fois les fréquences calculées ou déterminées, on peut poser et appliquer la formule du  $\chi^2$ .

$$\chi^2 = \sum \frac{(\mathbf{Fo} - \mathbf{Fe})^2}{\mathbf{Fe}}$$

$\chi^2$  = Khi-carré

$F_o$  = Fréquence observée

$F_e$  = la fréquence théorique

Si la moitié des effectifs théoriques sont inférieurs à 5, alors on effectue la correction de continuité de Yates en appliquant la formule du Khi-carré corrigé :

$$\chi^2_{\text{cor}} = \sum \frac{(\mathbf{Fo} - \mathbf{Fe})^2 - 0.5}{\mathbf{Fe}}$$

- **4<sup>ème</sup> étape** : la définition du nombre de degré de liberté qui s'obtient via la présente formule : ddl = (Nombre de colonnes – 1) (Nombre de lignes – 1). Dans cette formule, il s'agit du nombre de colonne et du nombre de lignes du tableau de contingence ;
- **5<sup>ème</sup> étape** : la lecture du Khi carré calculé dans le tableau du  $\chi^2$  en fonction de ddl et  $\alpha$ . Le résultat obtenu est noté  $\chi^2_{lu}$  (Khi carré lu) ;
- **6<sup>ème</sup> étape** : comparaison et prise de décision. Pour y parvenir on compare le  $\chi^2$  calculé au  $\chi^2_{lu}$  en tenant compte du nombre de degré de liberté et du seuil de signification retenus :

Si le  $\chi^2$  calculé est inférieur au  $\chi^2_{lu}$  ; on confirme l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et on rejette l'hypothèse alternative ( $H_a$ ). A la fin, on tire la conclusion selon laquelle il n'existe pas un lien significatif entre les variables étudiées.

Si le  $\chi^2$  calculé est supérieur au  $\chi^2_{lu}$  (ou critique), on rejette l'hypothèse nulle et on confirme l'hypothèse alternative. Ainsi on dira qu'il existe un lien significatif entre les deux variables étudiées.

### 5.2.2. Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 1

**Rappel de l'hypothèse de recherche 1** : la prévision et planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

➤ **1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

La formulation des hypothèses statistiques consiste à définir l'hypothèse alternative (Ha) et de l'hypothèse nulle (H0)

**H0** : La prévision et la planification ne jouent pas un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**Ha** : La prévision et la planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

➤ **2<sup>ème</sup> étape : Choix de  $\alpha$**

Compte tenu du fait que cette étude s'inscrit dans le domaine des sciences sociales, le seuil de signification retenu est de 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

➤ **3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatifs à la contingence des réponses des participants**

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule :  $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$ . Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 40 : Fréquences observées et théoriques relatives à HRI

**La rationalisation de la gestion du budget d'APEE**

		Toujours		Parfois		Rarement		Jamais		Total
		Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
<b>La prévision et planification du budget</b>	D1	159	144,4	2	5,4	3	2,4	0	11,8	164
	D2	15 7	144,4	6	5,4	1	2,4	0	11,8	164

D3	157	144,4	5	5,4	2	2,4	0	11,8	164
D4	15 9	144,4	4	5,4	1	2,4	0	11,8	164
D5	90	144,4	10	5,4	5	2,4	59	11,8	164
Total	722		27		12		59		820

Pour calculer le khi carré total, il convient de faire le calcul des différents khi-carré relatifs à chaque question, procéder ensuite à une sommation de ces Khi-carré partiels. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 41 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HRI

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
159	144,4	14,6	213,16	1,47617729
157	144,4	12,6	158,76	1,09944598
157	144,4	12,6	158,76	1,09944598
159	144,4	14,6	213,16	1,47617729
90	144,4	-54,4	2959,36	20,4941828
2	5,4	-3,4	11,56	2,14074074
6	5,4	0,6	0,36	0,06666667
5	5,4	-0,4	0,16	0,02962963
4	5,4	-1,4	1,96	0,36296296
10	5,4	4,6	21,16	3,91851852
3	2,4	0,6	0,36	0,15
1	2,4	-1,4	1,96	0,81666667
2	2,4	-0,4	0,16	0,06666667
1	2,4	-1,4	1,96	0,81666667
5	2,4	2,6	6,76	2,81666667
0	11,8	-11,8	139,24	11,8
0	11,8	-11,8	139,24	11,8
0	11,8	-11,8	139,24	11,8
0	11,8	-11,8	139,24	11,8

	59	11,8	47,2	2227,84	188,8
<b>Total</b>					<b>272,830615</b>

$$\chi^2_{\text{cal}} = 272,83$$

#### **4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté**

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$\text{ddl} = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

$$\text{Application numérique ddl} = (5-1) (4-1) = 12$$

$$\text{ddl} = 12$$

#### **5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu**

La lecture du Khi carré dans le tableau du  $\chi^2$

Avec  $\text{ddl} = 12$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{\text{lu}}$ ) est 21,03

#### **6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2_{\text{cal}}$  (272,83) est supérieur au  $\chi^2_{\text{lu}}$  (21,03) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée ce qui traduit statistiquement que la prévision et planification jouent un rôle significatif dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.  $H_{R1}$  est validée.

### **5.2.3. Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 2**

**Rappel de l'hypothèse de recherche 2 :** l'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

#### **➤ 1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

La formulation des hypothèses statistiques consiste à définir l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) et de l'hypothèse nulle ( $H_0$ )

**H0** : l'implication des parties prenantes ne contribue pas à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**Ha** : l'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

➤ **2<sup>ème</sup> étape : Choix de  $\alpha$**

Compte tenu du fait que cette étude s'inscrit dans le domaine des sciences sociales, le seuil de signification retenu est de 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

➤ **3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatifs à la contingence des réponses des participants**

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule :  $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$ . Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tableau 42 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR2

**La rationalisation de la gestion du budget d'APEE**

	Toujours		Parfois		Raremen t		Jamais		Total
	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
	L'implication des parties prenantes								
D6	92	110,7	67	33,2	5	16	0	4,2	164
D7	15 3	110,7	3	33,2	8	16	0	4,2	164
D8	135	110,7	21	33,2	8	16	0	4,2	164
D9	12 8	110,7	24	33,2	12	16	0	4,2	164
D10	97	110,7	7	33,2	60	16	0	4,2	164
D11	59	110,7	77	33,2	3	16	25	4,2	164
Total	664		199		96		25		984



Pour calculer le khi carré total, il convient de faire le calcul des différents khi-carré relatifs à chaque question, procéder ensuite à une sommation de ces Khis-carré partiels. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 43 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR2

	<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b>	
	92	110,7	-18,7	349,69	3,15889792
	153	110,7	42,3	1789,29	16,1634146
	135	110,7	24,3	590,49	5,33414634
	128	110,7	17,3	299,29	2,70361337
	97	110,7	-13,7	187,69	1,69548329
	59	110,7	-51,7	2672,89	24,1453478
	67	33,2	33,8	1142,44	34,4108434
	3	33,2	-30,2	912,04	27,4710843
	21	33,2	-12,2	148,84	4,48313253
	24	33,2	-9,2	84,64	2,54939759
	7	33,2	-26,2	686,44	20,6759036
	77	33,2	43,8	1918,44	57,7843373
	5	16	-11	121	7,5625
	8	16	-8	64	4
	8	16	-8	64	4
	12	16	-4	16	1
	60	16	44	1936	121
	3	16	-13	169	10,5625
	0	4,2	-4,2	17,64	4,2
	0	4,2	-4,2	17,64	4,2
	0	4,2	-4,2	17,64	4,2
	0	4,2	-4,2	17,64	4,2
	0	4,2	-4,2	17,64	4,2
	25	4,2	20,8	432,64	103,009524
<b>Total</b>					<b>472,710126</b>

$$\chi^2_{\text{cal}} = 472,71$$

#### 4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1)$ .

Application numérique  $ddl = (6-1) (4-1) = 15$

$ddl = 15$

### **5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu**

La lecture du Khi carré dans le tableau du  $\chi^2$

Avec  $ddl = 15$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{lu}$ ) est 25

### **6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2$  cal (472,71) est supérieur au  $\chi^2$  lu (25) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée ce qui traduit statistiquement que l'implication des parties prenantes contribue significativement à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun..  $H_{R2}$  est validée.

## **5.2.4. Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 3**

**Rappel de l'hypothèse de recherche 3 :** la gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

### **➤ 1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

La formulation des hypothèses statistiques consiste à définir l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) et de l'hypothèse nulle ( $H_0$ )

**$H_0$  :** la gestion et l'exécution du budget de l'APEE ne constituent pas des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**$H_a$  :** la gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

### **➤ 2<sup>ème</sup> étape : Choix de $\alpha$**

Compte tenu du fait que cette étude s'inscrit dans le domaine des sciences sociales, le seuil de signification retenu est de 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

➤ **3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatifs à la contingence des réponses des participants**

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule :  $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$ . Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 44 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR3

		La rationalisation de la gestion du budget d'APEE								
		Toujours		Parfois		Rarement		Jamais		Total
		Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
La gestion et l'exécution du budget de l'APEE	D12	109	135,4	4	15	3	3,8	48	9,8	164
	D13	13	135,4	28	15	0	3,8	0	9,8	164
	D14	6	135,4	16	15	5	3,8	1	9,8	164
	D15	14	135,4	13	15	5	3,8	0	9,8	164
	D16	6	135,4	14	15	6	3,8	0	9,8	164
	Total	144	135,4	14	15	6	3,8	0	9,8	164
	Total	677		75		19		49		820

Pour calculer le khi carré total, il convient de faire le calcul des différents khi-carré relatifs à chaque question, procéder ensuite à une sommation de ces Khis-carré partiels. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 45 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR3

	<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo-Fe</b>	<b>(Fo-Fe)<sup>2</sup></b>	$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
	109	135,4	-26,4	696,96	5,14741507
	136	135,4	0,6	0,36	0,00265879
	142	135,4	6,6	43,56	0,32171344
	146	135,4	10,6	112,36	0,82983752
	144	135,4	8,6	73,96	0,54623338
	4	15	-11	121	8,06666667
	28	15	13	169	11,26666667
	16	15	1	1	0,06666667
	13	15	-2	4	0,26666667
	14	15	-1	1	0,06666667
	3	3,8	-0,8	0,64	0,16842105
	0	3,8	-3,8	14,44	3,8
	5	3,8	1,2	1,44	0,37894737
	5	3,8	1,2	1,44	0,37894737
	6	3,8	2,2	4,84	1,27368421
	48	9,8	38,2	1459,24	148,902041
	0	9,8	-9,8	96,04	9,8
	1	9,8	-8,8	77,44	7,90204082
	0	9,8	-9,8	96,04	9,8
	0	9,8	-9,8	96,04	9,8
					218,785273

Total  
 $\chi^2_{cal} = 218,78$

**4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté**

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

Application numérique  $ddl = (5-1) (4-1) = 12$

$ddl = 12$

#### **5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu**

La lecture du Khi carré dans le tableau du  $\chi^2$

Avec  $ddl = 12$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{lu}$ ) est 21,03

#### **6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2$  cal (218,78) est supérieur au  $\chi^2$  lu (21,03) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée ce qui traduit statistiquement que la gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent significativement des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun, HR3 est validée.

### **5.2.5. Analyse corrélacionnelle de l'hypothèse de recherche 4**

**Rappel de l'hypothèse de recherche 3 :** La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

#### **➤ 1<sup>ère</sup> étape : Formulation des hypothèses statistiques**

La formulation des hypothèses statistiques consiste à définir l'hypothèse alternative ( $H_a$ ) et de l'hypothèse nulle ( $H_0$ )

**$H_0$  :** la prise et la validation de décisions ne facilitent pas la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**$H_a$  :** la prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

#### **➤ 2<sup>ème</sup> étape : Choix de $\alpha$**

Compte tenu du fait que cette étude s'inscrit dans le domaine des sciences sociales, le seuil de signification retenu est de 5% ( $\alpha = 5\%$  ou  $\alpha = 0.05$ ).

➤ **3<sup>ème</sup> étape : Calcul du  $\chi^2$  relatifs à la contingence des réponses des participants**

Le calcul du khi carré passe par la détermination des fréquences observées et des fréquences théoriques. Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculées en appliquant la formule :  $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$ . Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 46 : Fréquences observées et théoriques relatives à HR4

		La rationalisation de la gestion du budget d'APEE								Total
		Toujours		Parfois		Rarement		Jamais		
		Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	Fo	Fe	
La prise et la validation de décisions	D17	144	93	15	39,8	5	19,2	0	12	164
	D18	86	93	74	39,8	4	19,2	0	12	164
	D19	83	93	13	39,8	68	19,2	0	12	164
	D20	74	93	21	39,8	9	19,2	60	12	164
	D21	78	93	76	39,8	10	19,2	0	12	164
	Total	465		199		96		60		820

Pour calculer le khi carré total, il convient de faire le calcul des différents khi-carré relatifs à chaque question, procéder ensuite à une sommation de ces Khi-carré partiels. Ces données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 47 : Calcul du Khi carré ( $\chi^2$ ) pour HR4

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
144	93	51	2601	27,9677419
86	93	-7	49	0,52688172
83	93	-10	100	1,07526882

74	93	-19	361	3,88172043
78	93	-15	225	2,41935484
15	39,8	-24,8	615,04	15,4532663
74	39,8	34,2	1169,64	29,3879397
13	39,8	-26,8	718,24	18,0462312
21	39,8	-18,8	353,44	8,88040201
76	39,8	36,2	1310,44	32,9256281
5	19,2	-14,2	201,64	10,5020833
4	19,2	-15,2	231,04	12,0333333
68	19,2	48,8	2381,44	124,033333
9	19,2	-10,2	104,04	5,41875
10	19,2	-9,2	84,64	4,40833333
0	12	-12	144	12
0	12	-12	144	12
0	12	-12	144	12
60	12	48	2304	192
0	12	-12	144	12
Total				536,960268

$\chi^2_{cal} = 536,96$

#### 4<sup>ème</sup> étape : Calcul du degré de liberté

Le calcul du degré de liberté s'obtient par la présente formule :

$$ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1).$$

$$\text{Application numérique } ddl = (5-1) (4-1) = 12$$

$$ddl = 12$$

#### 5<sup>ème</sup> étape : Détermination du Khi-carré lu

La lecture du Khi carré dans le tableau du  $\chi^2$

Avec  $ddl = 12$  et  $\alpha = 0.05$ , le Khi carré lu ( $\chi^2_{lu}$ ) est 21,03

**6<sup>ème</sup> étape : Comparaison et prise de décision**

Le  $\chi^2$  cal (536,96) est supérieur au  $\chi^2$  lu (21,03) donc  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée ce qui traduit statistiquement que la prise et la validation de décisions facilitent significativement la de la gestion rationnelle du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun. HR4 est validée.



### **5.3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS PASSES AUX CHEFS DES ETABLISSEMENTS DANS LE CADRE DE LA GESTION DE L'APEE**

Dans le cadre de cette recherche, la présentation de l'analyse des résultats se fera par hypothèse et par cas. Il sera question de sortir de chaque discours eu en entretien avec les sujets, les portions correspondantes aux indicateurs mentionnés. L'analyse se fera sous forme de tableau et suivant une codification précise, nous aurons les symboles ↑ et ↓ pour désigner respectivement le contenu du discours allant dans le sens de l'hypothèse et celui n'allant pas dans le sens de l'hypothèse de recherche. De ce fait, seules les idées maîtresses permettant d'orienter une meilleure compréhension des données qualitatives seront présentées ici. C'est la synthèse de ces analyses qui sont présentées ci-après.

Tableau 47 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 1 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun

**Date : 29/12/2022**

**Sexe : masculin**

**Lieu : Nkozoa**

**Âge : 48**

**Heure de début : 13h 20**

**Nombre d'années au poste : 02**

**Heure de fin : 14h 00**

**Noms des répondants : le Proviseur**

Thèmes / Items	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Établissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	<p>Dans le cadre de la préparation du budget de l'APEE de mon établissement, la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel et la définition du plan financier proprement dit sont les éléments pris en compte. Mais ceux éléments sont dans leurs grandes parties ne sont pas prise en compte lors de la gestion sur le terrain.</p> <p>Dans mon cas, seuls les trois éléments</p>	↑	+ (Positif)	60% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget

		mentionnés en amont concourent à la rationalisation du budget de l'APEE dans votre lycée.				prévisionnel et la définition du plan financier.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	<p>Dans mon établissement, l'implication des parties prenantes est davantage tributaire de la sollicitation des membres adhérents mais surtout de la mise sur pied d'un leadership participatif.</p> <p>Faire participer tous les acteurs de la communauté éducative peut optimiser la gestion de l'APEE à partir de la divergence d'opinions. Pour les impliquer, cela prendra du temps voilà pourquoi pour que les choses marchent vite, nous sommes obligé de prendre les décisions entre le proviseur et le Président de l'APEE puis faire le compte rendu aux autres.</p>	↑	+ (Positif)	80% positif	L'implication des parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation du budget de l'APEE
<b>La gestion et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le payement des</li> </ul>	Tous ces éléments entrent en ligne de compte dans la gestion et l'exécution de l'APEE.	↑	+ (Positif)	100% positif	Il ressort des réponses que l'achat des

<b>l'exécution du budget de l'APEE</b>	salaires ; - Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ; - L'entretien des locaux ; - La distribution des prix en fin d'année	Ces éléments contribuent fortement à la rationalisation de du budget de l'APEE dans mon lycée. Mais la réalité du terrain nous laisse croire à ce que nous voyons car il ya plus de besoin que l'argent à dépenser.				matériels didactiques ; le paiement des salaires ; le renforcement de la prime de rendement des enseignants ; l'entretien des locaux ; la distribution des prix en fin d'année sont des éléments essentiels dans la gestion et l'exécution du budget.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	- L'approbation et suivi de budget ; - Le recrutement des enseignants vacataires ; - Le recrutement du personnel d'appui ; - La consultation ;	Tous ces éléments sont pris en compte lors de l'Assemblée générale de l'APEE.  La rationalisation du budget de l'APEE est importante parce qu'elle permet de donner une orientation en termes d'objectifs et de moyens pour	↑	+ (Positif)	100% positif	

	- L'amélioration de l'environnement de travail	de de	une gestion efficace des finances de l'établissement				
--	--	-------	--	--	--	--	--

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 60%, 80%, 100% et 100%.

*Tableau 48 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 2 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date : 29/12/2022**

**Sexe : masculin**

**Lieu : Ngoa Ekélé**

**Âge : 47**

**Heure de début : 9h**

**Nombre d'années au poste : 09**

**Heure de fin : 9h40**

**Noms du répondant : le Proviseur**

Thèmes/ Items	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
<b>La prévision et planification du budget de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> </ul>	L'élaboration de la feuille de route budgétaire au sein de notre établissement nous impose de préalablement définir les priorités et les besoins en termes de fonctionnement et d'investissement.	↑	+ (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient

<b>L'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	<p>Ce que l'on pourrait considérer ici comme le budget prévisionnel. En effet ce budget est affecté à la construction des nouvelles salles de classe, la fabrication des tables bancs, etc. Et puis à côté nous prévoyons de l'argent pour le fonctionnement de l'établissement. Il est reparti entre autre dans le paiement des vacataires, des primes de rendement, les charges en termes de facture et entretien matériel.</p> <p>Bien évidemment que ces éléments concourent à équilibrer et même à rationaliser le budget que nous votons pour notre établissement.</p>				<p>compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et le mode d'organisation des activités scolaires.</p>
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> </ul>	<p>Vous savez le lycée est une organisation et en tant que tel nous ne saurons prendre des décisions tout seuls. Cela voudrait dire exclure les compétences et évoluer en vase clos. Or dans un tel environnement il est important d'avoir l'avis de toutes les parties prenantes afin de déboucher sur des décisions et de conclusions</p>	↑	+	100% positif	<p>L'implication des parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation du budget de l'APEE</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	qui reflètent la volonté commune et donc consensuelles. Toutefois de l'implication de toutes les parties prenantes on y parvient plus efficacement à l'optimisation de la gestion de l'APEE.					
<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le paiement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	Vous savez nous parlons de l'éducation et de l'école. Et qui dit école fait allusion au matériel didactique, les charges salariales des professeurs vacataires, les primes de rendement trimestrielles, des récompenses spéciales pour encourager les enseignants et les élèves. Car voyez-vous si un enseignant ne se sent pas motivé, il est clair qu'il ne sera pas totalement impliqué à son travail. Globalement je pense que la rationalisation du budget passe à la fois par l'exécution des besoins liés au fonctionnement mais aussi par l'élargissement du lycée en terme de bâtiments de salle de classe d'équipement sportifs, équipement de la salle d'informatique et même de groupe électrogène car ici nous connaissons beaucoup de problèmes de coupure de courant électrique.	↑	+	100%	positif	Il ressort des réponses que l'achat des matériels didactiques ; le paiement des salaires ; le renforcement de la prime de rendement des enseignants ; l'entretien des locaux ; la distribution des prix en fin d'année sont des éléments essentiels dans la gestion et l'exécution du budget.

<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de travail</li> </ul>	Parlant de la rationalisation du budget au sein de mon établissement, je pense qu'elle relève de l'acquisition en terme matériel des équipements indispensables au bon fonctionnement de l'établissement. Mais également de la politique de gestion de la ressource humaine en termes de recrutement et de rétention du personnel enseignant et d'appui. Cette politique qui devrait bien évidemment prendre en compte l'amélioration de leurs conditions de travail.	↑	+ (Positif)	60% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE doit prendre en compte l'amélioration des l'environnement de travail.
---	--	---	---	----------------	-------------	---

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 100%, 100% et 60%.

*Tableau 49 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 3 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date : 29/12/2022**

**Sexe : masculin**

**Lieu : Nkolbisson**

**Âge : 41**

**Heure de début : 11h**

**Nombre d'années au poste : 05**

**Heure de fin : 11h44**



**Noms du répondant : le Proviseur**

Thèmes / Items	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Établissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	<p>Oui ces éléments y figurent lors de la préparation du budget de l'APEE, et à cela s'ajoute des rubriques réfection où on peut allouer même 3% du budget afin de pallier lorsque des éventuels cas se produisent au cours de l'année</p>	↑	+  (Positif)	100%  positif	<p>Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et</p>

						le mode d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	<p>Tout d'abord précisons que dans notre établissement, il y a d'abord le Conseil d'établissement qui fixe son budget de par des frais exigible, soit un montant de 300f/500f par élèves d'après le guide de fonctionnement des établissements et ensuite l'APEE qui vient en appui au lycée et le montant des frais de l'APEE est déterminé par les membres du bureau directeur et à la fin le proviseur qui est le Conseiller Technique et aussi le principal responsable dans le lycée, émet les besoins de l'établissement. Donc au cours d'un conseil d'établissement toutes les propositions des parties prenantes sont les bienvenues et aussi considérées et de manière consensuelle validées.</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Toutes les parties prenantes sont prises en compte

<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le paiement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	<p>Comme je l'ai dit plus haut, l'APEE vient en appui, mais concernant les enseignants vacataires, l'APEE prend en charge intégralement cette rubrique ; et certaines réfection également.</p>	↑	+ (Positif)	60% positif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient compte de la prise en charge des enseignants vacataires et de certaines réfections.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de travail</li> </ul>	<p>Lors de l'AG il est très difficile de faire cette rationalisation, vu que l'AG ne dure que quelques heures (3heures), souvent par le fait que les parents se fatiguent énormément et jusqu'à présent ne prennent pas confiance de l'importance énorme de l'APEE, mais après l'AG le bureau se réunit en comité directeur pour revoir les différents point afin de mieux faire la rationalisation pour permettre le bon fonctionnement.</p>	↑	+ (Positif)	60% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE se fait après l'Assemblée Générale

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 100%, 60% et 60%.

*Tableau 50 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 4 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date : 01/01/2023 Sexe : féminin**

**Lieu : Obala Âge : 35**

**Heure de début : 11h53**

**Nombre d'années au poste : 03**

**Heure de fin : 12h30**

**Noms du répondant : Intendante**

<b>Thèmes / Items</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Contenus des discours</b>	<b>Codage</b>	<b>Décision</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Résultats</b>
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Établissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des</li> </ul>	<p>Ici, jeune peux répondre avec le titre de proviseur. Je ne le suis pas. Mais avec celui d'intendance.</p> <p>De prime à bord, c'est l'intendant en concertation avec le proviseur et le bureau de l'APEE qui préparent le projet de budget.</p> <p style="text-align: center;">Dans ce cadre,</p> <p>1- oui 2- Oui</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la

	activités scolaires	3- oui 4- oui 5- oui Tous ces éléments concourent à cette rationalisation du budget.				définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et le mode d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	Notre lycée est bien organisé et en tant que tel nous ne saurions prendre des décisions tout seuls. Cela voudrait dire exclure les compétences et évoluer en vase clos. Or dans un tel environnement il est important d'avoir l'avis de toutes les parties prenantes afin de déboucher sur des décisions et de conclusions qui reflètent la volonté commune et donc consensuelles. Toutefois de l'implication de toutes les parties prenantes on y parvient plus	↑	+ (Positif)	80% positif	Impliquer les parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation de la gestion de l'APEE.

		efficacement à l'optimisation de la gestion de l'APEE.				
<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le paiement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	<p>La prime de rendement n'est pas prise en compte encore moins renforcé par l'APEE. Encore moins la distribution des prix en fin d'année.</p> <p>Toutefois, le paiement des salaires est l'apanage du budget de l'APEE. L'achat du matériel didactique et l'entretien des locaux sont de manière conjointe gérés par les budgets de l'APEE et des frais exigibles.</p> <p>Notons toutefois que la grande partie est faite par le budget de l'APEE en ce qui concerne l'entretien des locaux.</p>	↑	+ (Positif)	60% positif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient compte de la prise en charge des enseignants vacataires et de certaines réfections.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de</li> </ul>	<p>Tous ces éléments sont pris en compte lors des Assemblée Générale de L'APEE.</p> <p>Dans notre établissement, cette rationalisation est effective.</p> <p>Notons que les décisions à prendre pour le recrutement des enseignants vacataires et du personnel d'appui se font en séance plénière du conseil</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE se fait après l'Assemblée Générale et lors du conseil d'établissement

	travail	d'établissement. Le proviseur au regard des nécessités, soumet son vœu au conseil d'établissement. C'est eux qui valident.				
--	---------	--	--	--	--	--

Source : Enquête de terrain 2023

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 80%, 60% et 100%.

*Tableau 51 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 5 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date : 30/12/2022**

**Sexe : masculin**

**Lieu : Nsam**

**Âge : 45**

**Heure de début : 12h30**

**Nombre d'années au poste : 06**

**Heure de fin : 13h45**

**Noms du répondant : Vice président de l'APEE**

Thèmes	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
--------	-------------	-----------------------	--------	----------	-----------	-----------

/ Items						
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Établissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oui</li> <li>- Oui</li> <li>- Oui</li> <li>- Oui</li> </ul> <p>Oui, ces éléments concourent à la rationalisation du budget.</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et le mode



						d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs.</li> </ul> <p>Mais, les restes je ne saurais me prononcer, car il est un sujet délicat de parler de la gestion du budget</p>	↓	– (négatif)	80% négatif	On relève une restriction dans l'interviewé à travers cet item
<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le payement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non</li> <li>- Oui</li> <li>- Non</li> <li>- Oui</li> <li>- Non</li> </ul> <p>Non je ne crois pas. Il y a d'autres choses donc nous aurons besoin comme la construction du complexe</p>	↓	– (négatif)	60% négatif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient juste compte du payement des salaires et de l'entretien des locaux.

		sportive pour nos élèves...etc				
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non</li> <li>- Oui</li> <li>- Oui</li> <li>- Non</li> <li>- Non</li> </ul> <p>Aucun impact.</p>	↓	– (négatif)	60% négatif	Impact faible des éléments.

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 ne vont pas dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 80%, 60%, 60%.

*Tableau 52 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 6 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date : 28/12/2022**

**Sexe : masculin**

Lieu : Lycée de Mbankomo

Âge : 57

Heure de début : 9h42

Nombre d'années au poste : 04

Heure de fin : 10h30

Noms du répondant : le proviseur

Thèmes / Items	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Description des activités projetées ;</li><li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li><li>- Etablissement de résultat prévisionnel ;</li><li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li><li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li></ul>	<p>Tous ces éléments sont effectivement pris en compte à divers degrés certes.</p> <p>Tous ces éléments sont pour l'essentiel incontournables dans la construction du budget de l'APEE et notamment sa rationalisation. Ignorer ou minorer certains de ces éléments est susceptible de fragiliser ou incapaciter les objectifs d'adoption dudit budget, avec toutes les conséquences y afférentes.</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la

						logique et le mode d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	L'implication de divers acteurs ou du moins, d'acteurs aux casquettes multiples vise précisément à prendre en considération divers paramètres nécessaires à une gestion optimale de l'APEE. Les expériences éparses et diversifiées des parties prenantes au Conseil d'établissement, constituent assurément une plus-value en matière d'optimisation dans la gestion de l'APEE.	↑	+ (Positif)	80% positif	Impliquer les parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation de la gestion de l'APEE.
<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le payement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	Tous ces éléments énoncés font en effet partie de la gestion et de l'exécution du budget de l'établissement. De fait, l'adoption et le traitement du budget sont critériés et prend en compte chacun des éléments ci-contre relevés pour une rationalisation optimale.	↑	+ (Positif)	100% positif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient compte de la prise en charge des enseignants vacataires et de certaines

						réfections.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de travail</li> </ul>	Nous pensons que le budget est suffisamment rationalisé, mais que les problèmes naissent généralement au niveau de son implémentation. En effet, tout l'arsenal normatif de lois et règlements existe pour permettre une adoption et un fonctionnement optimisé. Néanmoins, ce sont généralement des considérations et interprétations individuelles et égoïstes qui viennent généralement en pervertir le bon déroulement et fragiliser sa rationalisation.	↑	+ (Positif)	100% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE se fait après l'Assemblée Générale et lors du conseil d'établissement.

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 80%, 100% et 100%.

Tableau 53 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 6 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun

**Date : 28/12/2022**

**Sexe : masculin**

**Lieu : Mimboman Âge : 55**

**Heure de début : 9h25**

**Nombre d'années au poste : 04**

**Heure de fin : 10h39**

**Noms du répondant : le proviseur**

Thèmes / Items	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Etablissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	<p>Oui Oui Oui Oui Bien sûr, puisqu'ils permettent d'avoir une vue panoramique sur les projections et les résultats réels escomptés.</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement

						de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et le mode d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Oui, puisque c'est cette instance qui prend les décisions</p> <p>Cela découle de la gestion participative</p> <p>Oui</p> <p>Oui, tout ce qui est fait dans un établissement scolaire tourne autour de la pédagogie et de la discipline</p> <p>Oui, le budget est annuel</p> <p>Pour optimiser le résultat final, il faut évidemment que toutes les têtes pensantes soient mises à contribution. Cela permet d'avoir beaucoup d'avis avant de retenir les projets porteurs à travers l'arbitrage.</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Impliquer les parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation de la gestion de l'APEE.

<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le paiement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	<p>Oui  Oui, Il y a des enseignants vacataires et le personnel d'appui (informaticien, gardiens)  Elle dépend des effectifs des élèves  Oui  Oui  Les dépenses de notre établissement scolaire étant calquées à ses besoins</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient compte de la prise en charge des enseignants vacataires et de certaines réfections.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de travail</li> </ul>	<p>Oui  Oui  Oui  Oui  La rationalisation tient l'amélioration de la dépense pour une meilleure performance de l'organisation. Je dirais que cet outil important nous a permis d'avoir une meilleure lisibilité dans l'exécution de notre budget.</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE se fait après l'Assemblée Générale et lors du conseil d'établissement.

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 100%, 100% et 100%.



*Tableau 54 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 7 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date :** 10/12/2022 **Sexe :** masculin

**Lieu :** Mfou **Âge :** 52

**Heure de début :** 9h49

**Nombre d'années au poste :** 06

**Heure de fin :** 10h06

**Noms du répondant :** le proviseur

Thèmes / Items	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
<b>La prévision et planification du budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Etablissement de résultat prévisionnel ;</li> </ul>	<p>Oui Oui Oui Oui Bien évidemment, puisqu'ils</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la

<b>de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	permettent plus de visibilité dans la lecture des projections et des résultats réels.				description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et le mode d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	Bien évidemment Oui, puisque c'est lui qui doit prendre des décisions Bien sûr, c'est une gestion participative Idem Oui, tout tourne autour de la pédagogie et de la discipline Oui, un budget s'étale sur un an Je répondrais par oui tout simplement parce que la gestion est participative (l'effet de synergie ; la courbe d'expérience), on prend l'opinion de tous et après on fait	↑	+ (Positif)	100% positif	Impliquer les parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation de la gestion de l'APEE.

		l'arbitrage au niveau des choix successifs à trancher afin d'optimiser le résultat final en ne retenant que les projets probants.				
<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le payement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Oui, nous avons des enseignants vacataires et un personnel d'appui (secrétaire, gardiens)</p> <p>Pour le moment elle est proportionnelle aux effectifs des élèves</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Bien évidemment, parce que les dépenses sont calquées aux besoins réels de l'établissement scolaire</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient compte de la prise en charge des enseignants vacataires et de certaines réfections.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de travail</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Quand on dit rationalisation, on pense à une série de procédés basés sur le bon sens, l'amélioration et le contrôle des moyens et ressources au service d'une meilleure performance. Elle a permis de</p>	↑	+ (Positif)	100% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE se fait après l'Assemblée Générale et lors du conseil d'établissement.

		réduire les dépenses et de mieux gérer le budget pour l'adapter aux besoins réels de notre établissement scolaire.				
--	--	--	--	--	--	--

Source : Enquête de terrain 2023

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 100%, 100% et 100%.

*Tableau 55 : analyse des discours recueillis auprès de l'interviewé 8 relatifs à la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun*

**Date :** 10/12/2022 **Sexe :** masculin

**Lieu :** Biyem-assi

**Âge :** 50

**Heure de début :** 9h

**Nombre d'années au poste :** 14

**Heure de fin :** 10h

**Noms du répondant :** le Censeur

Thèmes	Indicateurs	Contenus des discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
/						

Items						
<b>La prévision et planification du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des activités projetées ;</li> <li>- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;</li> <li>- Etablissement de résultat prévisionnel ;</li> <li>- Définir le plan financier proprement dit ;</li> <li>- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires</li> </ul>	Oui Oui Oui Oui	↑	+  (Positif)	100% positif	Les réponses révèlent la prévision et la planification du budget de l'APEE tient compte de la description des activités projetées ; la définition du chiffre du budget prévisionnel, de l'établissement de résultat prévisionnel, de la définition du plan financier et de la logique et le mode d'organisation des activités scolaires.
<b>L'implication des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des conseils des établissements ;</li> <li>- De l'élection du bureau exécutif ;</li> <li>- De la sollicitation des membres adhérent ;</li> <li>- Du respect de l'opinion de tous ;</li> </ul>	-oui - oui -non - oui - oui	↑	+  (Positif)	80% positif	Impliquer les parties prenantes est nécessaire pour l'optimisation de la gestion de l'APEE.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'élaboration des projets éducatifs ;</li> <li>- De la validation d'un cahier de charge annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oui</li> <li>- oui</li> </ul>				
<b>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'achat des matériels didactiques ;</li> <li>- Le paiement des salaires ;</li> <li>- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;</li> <li>- L'entretien des locaux ;</li> <li>- La distribution des prix en fin d'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-oui</li> <li>- oui</li> <li>-non</li> <li>- oui</li> <li>- oui</li> <li>- oui</li> <li>- oui</li> </ul>	↑	+	80% positif	Il ressort des réponses que la gestion et l'exécution du budget tient compte de la prise en charge des enseignants vacataires et de certaines réfections.
<b>la prise et la validation de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'approbation et suivi de budget ;</li> <li>- Du recrutement des enseignants vacataires ;</li> <li>- Du recrutement du personnel d'appui ;</li> <li>- De la consultation ;</li> <li>- De l'amélioration de l'environnement de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oui</li> <li>- oui</li> <li>- oui</li> <li>- oui</li> <li>- oui</li> </ul>	↑	+	100% positif	La prise et la validation du budget de l'APEE se fait après l'Assemblée Générale et lors du conseil d'établissement.

	travail	La rationalisation du budget d'APEE dépend des besoins de l'établissement exprimés et du niveau d'implication des acteurs concernés dans la gestion du fond escompté.				
--	---------	---	--	--	--	--

Source : Enquête de terrain 2022

L'analyse des résultats de ce tableau montre à travers l'analyse de contenu du discours du sujet 1 vont dans le sens de la confirmation de l'hypothèse soit 100%, 100%, 100% et 100%.

### **Conclusion :**

Après la collecte des données, le présent chapitre porte sur la présentation des résultats et à leurs analyses dans l'optique de dégager la singularité des résultats obtenus. Pour ce faire, cette partie comporte trois parties qui sont entre autres : présentation des résultats et analyse des données et celle de l'interprétation des résultats.

## CHAPITRE VI : DISCUSSION

Tout au long de ce chapitre, il est question de vérifier et d'interpréter la corrélation qui existe entre les différentes variables du sujet c'est-à-dire, entre la variable dépendante et la variable indépendante. A cet effet, c'est l'analyse de régression linéaire qui est utilisée. Ceci pour permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Pour le faire, nous avons reparti les différentes hypothèses une fois la corrélation entre chaque variable indépendante et la variable dépendante étant faite. Nous avons ressorti à chaque niveau le coefficient de détermination, le lien de corrélation, qui permettent de déterminer la praticabilité des deux variables afin d'en tirer les conclusions. C'est à partir de ces conclusions qu'on explique que les hypothèses sont confirmées. Après cela, il est donc question de présenter d'abord la vérification des hypothèses et ensuite l'interprétation des données.

Les résultats de notre étude, obtenus par l'analyse des données collectées auprès des dirigeants et membres du bureau d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire montrent que l'hypothèse générale « *Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun* » est confirmée ainsi que les quatre hypothèses spécifiques ou les hypothèses de recherche qui en découlent.

De même, selon la théorie de leadership participatif qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision comme facteurs inhérents à la gestion financière des organisations permet le développement des compétences.

Notre étude va dans le même sens du fait qu'au lieu de s'attarder sur les malversations des uns et des autres sur la gestion pour l'atteinte ou non des objectifs assignés, notre étude s'étend sur la planification, implication et la prise des décisions de tous les acteurs de la communauté éducative de la manière en y référant aux textes, lois et aux arrêtés.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette problématique en l'occurrence...



C'est à ce résultat que notre recherche a abouti en démontrant que les quatre hypothèses spécifiques qui portent sur la gestion financière des organisations scolaires sont validées

Comme nous l'avons cité plus haut, la controverse autour de la question du fond d'APEE porte sur trois axes majeurs à savoir: la qualité ou la nature de leurs membres, la légalité des textes qui régissent ces associations et les malversations financières récurrentes de certains membres du bureau. Notre thématique porte sur le 3<sup>ème</sup> axe d'où la gestion rationnelle du budget de l'APEE dans les établissements publics d'enseignements secondaire général au Cameroun.

Notre étude s'inscrit dans un contexte de financement privé des établissements d'enseignements secondaires par les parents d'élèves. L'éducation étant un droit fondamental et universel des personnes et des peuples, alors il appartient à l'Etat de l'assurer pour permettre à tous d'y accéder. Le contexte dans lequel s'inscrit notre thématique laisse penser à une privatisation de l'éducation au Cameroun dans l'enseignement primaire et secondaire. Pour s'en convaincre, le ministre auteur de la circulaire du 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement de l'APEE y a mentionné que les APEE sont devenues des bailleurs de fonds pour les établissements secondaires publics. C'est donc le lieu de constater froidement que l'État a démissionné de sa mission régalienne en matière d'éducation de ses citoyens au profit des financements privés.

Notre thématique traite de la gestion rationnelle de l'allocation financière de l'APEE dans les établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun. L'allocation financière de l'APEE constitue l'une des ressources financières de l'établissement scolaire nécessaire à son fonctionnement dans le cadre du financement privé des établissements scolaires par les parents d'élèves.

Cette allocation est prévue pour des charges spécifiques instituées par la circulaire N° 07/MINESEC/CAB 25 février 2008 portant modalités de fonctionnement des APEE au sein des Établissements publics d'enseignement secondaire à savoir les charges salariales des enseignants vacataires, des personnes de gardiennage et d'entretien, la construction et

l'entretien du patrimoine scolaire (équipements, matériels didactiques, bâtiments, meubles).

Le montant total correspondant à ces engagements est inclus d'office dans la rubrique " projet d'établissement ». La fraction restante des fonds non au "projet d'établissement" est affectée au fonctionnement de l'association. Ces fonds sont des deniers publics qui viennent en appui à l'action gouvernementale, sont appelés à supporter les charges citées plus haut. La collecte des fonds se fait au sein de l'établissement par la trésorerie des APEE à l'occurrence du taux fixé à l'assemblée générale et à une date déterminée par celle-ci.

Le constat présenté plus haut permet de mettre en évidence l'objet de cette étude qui porte sur la gestion de l'offre d'éducation comme partenariat public/privé. Il s'agit en effet, d'un volet très important de tout système éducatif, car il ne suffit pas pour un Etat de créer d'écoles et s'attendre à des résultats probants sans assurer une gestion permanente de celles-ci.

Le débat et l'actualité porte à croire que les dispositions contenues dans cette circulaire sont soit mal appliquées soit pas appliquées au détriment des objectifs à atteindre par les établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun. Suite à cela des hypothèses ont été émises pour justification.

#### **6.1. HR1. LA PREVISION ET PLANIFICATION JOUENT UN ROLE DANS LA RATIONALISATION DU BUDGET D'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN.**

Parler de rationalisation dans le cadre de la gestion financière d'un établissement relève de plusieurs paramètres ces paramètres est de savoir si :

La définition du chiffre du prévisionnel du budget d'APEE

L'établissement des résultats prévisionnels ;

Définir un plan financier proprement qui constitue un processus nécessaire à la rationalisation ;

La logique et le mode d'organisation des activités scolaires en cours d'année ;

La description des activités projetées en collaboration avec le proviseur au sein d'une association.

Il est de tradition que le proviseur est de mèche avec le président de l'APEE quand il s'agit des activités qui cadrent avec le budget d'APEE, et nous avons constaté qu'il y'a manque de communication entre le chef d'établissements et d'autres membres de l'association en dehors du président. Aucunes activités innovatrices. Alors que le budget est planifié pour obtenir un meilleur rendement et permettant une rationalisation plus claire au sens propre, ce qui revient à dire que la prévision et la panification du budget permet de se focaliser sur les directives d'un établissement et fournit des cibles qui aideront cette institution à se développer. Elle donnera également l'occasion de prendre du recul et d'examiner le rendement ainsi que les facteurs ayant une influence sur votre institution. La planification du budget peut vous donner :

- une meilleure capacité à effectuer des améliorations constantes et à anticiper les problèmes.
- des informations financières fiables sur lesquelles baser des décisions
- une meilleure clarté et concentration
- une plus grande confiance dans vos prises de décisions

Tout ceci devait apparaître dans les propos de ces chefs d'établissements et des présidents d'APEE. Nous constatons le contraire dans leur manière de parler c'est pourquoi nous voulons aller dans une vision plus cohérent en incluent les éléments suivants dans la planification et prévision du budget.

L'objectif principal de votre plan d'affaire annuel est d'établir la stratégie et le plan d'action pour votre institution. Cela doit comprendre une image claire de votre situation financière actuelle, et prévue, pour l'année à venir. Votre plan d'affaire annuel doit comprendre :

- un aperçu des modifications que vous voulez apporter à votre institution
- les modifications éventuelles de vos prestations
- vos objectifs et buts pour l'année
- vos indicateurs de rendement clés

- toute question ou tout problème
- tout changement opérationnel
- des informations concernant votre gestion et vos effectifs
- votre rendement financier et vos prévisions
- les détails de l'investissement dans l'institution

La planification des affaires est plus efficace lorsqu'il s'agit d'un processus continu. Elle vous permet d'agir rapidement lorsque nécessaire, plutôt que de réagir simplement aux événements après qu'ils aient eu lieu. Là nous pouvons comprendre et affirmer qu'il y'a une rationalisation en terme de la gestion du budget d'APÉE. Mais quand tous ces éléments n'intervient pas et que chaque chef d'établissements refuse de nous recevoir combien de fois mettre à notre disposition le cahier de charge pouvant nous permettre de mieux nous élucider sur les éléments que nous voulons apporter notre contribution et atténuer la tension de la communauté éducative qui est aussi composée des parents d'élèves. Nous constatons que la prévision est illusoire. Alors des auteurs comme Anthony (1988, p. 100) pense que : « si les circonstances changent, le budget peut être prévu ». Cette pratique divise les praticiens : « Certaines équipes de direction pensent que si le budget n'est pas prévis, le document ne représente plus la performance prévisible ».

D'autres croient qu'une prévision détruit la base d'analyse des écarts entre la performance réelle et l'objectif sur lequel l'engagement avait été général lors de l'approbation du budget. » *Même si quelques études empiriques s'intéressent à cette notion (Merchant 1981; Brownell et Merchant 1990 ; Van Der Stede 2001), elle reste très peu abordée dans la littérature académique. Pourtant, ce problème de la fixité ou non des budgets est aujourd'hui au cœur des débats pour les tenants de la gestion sans budget. Les prévisions budgétaires sont un élément structurant des pratiques budgétaires. Certaines entreprises choisissent de combiner les avantages d'un budget fixe et des révisions.*

*Anthony (1988, p. 100) décrit cette solution comme « position intermédiaire permettant de préserver le budget original tout en préparant périodiquement une estimation actuelle montrant une prévision de la performance finale prévisible.*

D'après la théorie de la contingence et le contrôle de gestion, Anthony (1988) précise que les pratiques du contrôle de gestion sont susceptibles quant à un certain nombre de facteurs qui nous amène à faire une prévision du budget de nos institutions qui sont entre autre les établissements scolaires. Dans ce sens, il précise : « Un ensemble sur

l'environnement externe (...), constitué d'un axe dont une extrémité représente des facteurs très incertains et prévisibles» Les facteurs contingents issus de l'environnement externe sont : Les éléments issus du cadre socioculturel, les pressions familiales, les pressions religieuses, les pressions ethniques, les pressions institutionnelles et les pressions financières

## **6.2. HR2. L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES CONTRIBUE A LA RATIONALISATION DU BUDGET D'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN.**

Comme nous l'avons cité plus haut, il faut noter que le réseau de relations qui s'établit entre l'organisation et ses parties prenantes est étendu et complexe. Étendu, parce qu'un grand nombre de parties prenantes sont concernées. Complexe, parce qu'il existe ou peuvent s'établir différents types de relations entre les diverses parties prenantes. La théorie des parties prenantes s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relient l'organisation avec ses différentes parties prenantes.

Durant ces vingt dernières années, la théorie des parties prenantes a couvert un large domaine des études en management mais la littérature n'a pas connu une véritable cohérence dans ce domaine. L'étude de la théorie des parties prenantes et des faits marquants de son évolution permet de mettre en évidence les caractéristiques susceptibles de dégager l'émergence d'une nouvelle théorie ou d'un mouvement d'idées en faveur d'une nouvelle théorie.

Les racines historiques du concept de partie prenante datent des années 1960 où s'articulait ce qui était considéré à ce moment comme une proposition controversée et utilisait l'expression partie prenante pour la première fois (Preble, 2005). Le point marquant suivant fut le livre de Freeman publié en 1984 intitulé « *Strategie Management : a Stakeholder Approach* ». Freeman reconnaît l'importance de la gestion des parties prenantes et a également fait la construction d'un cadre de travail. À la suite de cette étude, les chercheurs, en général, étudiaient la théorie des parties prenantes à partir de trois aspects:

- L'aspect descriptif et empirique: Chercher à décrire et expliquer les méthodes et processus dans la gestion de partie prenante;
- L'aspect instrumental: Explorer l'impact de la gestion des parties prenantes sur l'atteinte des buts de performance corporatifs;

- L'aspect normatif: Cherchant à examiner les lignes guides morales et philosophiques pour la gestion menant aux travaux de Donaldson et Preston en 1995.

Subséquentement, deux modèles ont été proposés, l'un par (Mitchell et al. 1997) et l'autre par (Rowley 1997) basés sur le concept des dynamiques des parties prenantes.

(Mitchell et al. 1997) proposaient que des classes de parties prenantes puissent être identifiées en attribuant un ou plusieurs attributs relationnels: puissance, légitimité et urgence. Une partie prenante peut avoir le pouvoir d'imposer ses volontés sur la relation. La puissance des parties prenantes peut survenir de leur capacité à mobiliser des forces sociales et politiques, aussi bien que de leur capacité à retirer des ressources de l'organisation du projet. La légitimité peut être définie en termes de parties prenantes qui supportent une certaine classe de risque en relation à l'organisation, étant bénéfique ou nuisible. Le caractère dynamique de l'influence des parties prenantes est couvert par le terme « urgence », qui est défini comme le degré auquel les réclamations (ou enjeux) sont appelées pour une attention immédiate. À n'importe quel temps, certaines parties prenantes seront plus importantes que d'autres. Les préoccupations et les priorités changent dans le temps, de nouvelles classes et configuration de parties prenantes apparaissent en réponse aux circonstances changeantes.

Plutôt que d'analyser les attributs des parties prenantes, (Rowley 1997) se concentre sur le réseau relationnel des parties prenantes. Il souligne que les relations des parties prenantes ne sont pas statiques, mais bien dynamiques et dans l'état de flux constant. Les attitudes et actions des parties prenantes peuvent changer à différentes étapes.

Dans notre contexte d'étude qui est l'implication des parties prenantes dans la gestion et la prise des décisions reste notre préoccupation majeure.

A ce que nous pouvons comprendre, les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation. Ceci implique selon eux que:

- Les parties prenantes sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes.
- Ils sont connus et identifiés par leurs adhésions à l'association;
- Les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

Par conséquent, pour la bonne marche de l'Association, nous devons tenir compte de leur existence et de les impliquer dans la prise des décisions, ainsi leur rendre compte de la gestion financière.

### **6.3. HR3. LA GESTION ET L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'APEE CONSTITUENT DES PROCESSUS NÉCESSAIRES À SA RATIONALISATION DANS LES ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GÉNÉRAL AU CAMEROUN.**

Les bailleurs de fonds (APEE) en partenariat avec les pays à faible revenu, y compris ceux en situation fragiles devraient mutualiser leurs efforts quant au financement de l'éducation pour appuyer le développement de la politique éducative, la formation et la prise en charge des enseignants ainsi que leur suivi pour promouvoir une éducation de qualité (Inter-Agency Network for Education in Emergencies, 2010).

Et ceci a un impact sur l'affectation des ressources à l'éducation quant au financement de l'éducation elle-même, à la réhabilitation et à la construction d'écoles, y compris l'équipement, les toilettes et l'approvisionnement en eau potable ; la réforme ou le développement des programmes scolaires peut être nécessaire dans les situations où le système éducatif est obsolète ou inapproprié à la population scolaire ; la fourniture du matériel d'enseignement et d'apprentissage dans les salles de classe, y compris les manuels, les guides pédagogiques, les tableaux, les crayons et le papier ; le recrutement et la formation des enseignants représentent souvent un coût d'investissement important ; et surtout la prise en charge ou les salaires des enseignants représentant généralement la part la plus importante de tout budget d'éducation et sont essentiels à leur motivation (Inter-Agency Network for Education in Emergencies, 2010).

Les équipements infrastructurels, le cadre de travail participent énormément dans la promotion de la qualité de l'éducation. En effet, la disponibilité des salles de classe bien équipées, des matériels didactiques, de la documentation facilite l'apprentissage. D'après (l'UNESCO 2009),

L'insuffisance des infrastructures est un mal commun à l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne. A cela s'ajoute le mauvais état des établissements d'enseignement dû à la mauvaise gestion et au manque d'entretiens réguliers.

Les établissements secondaires souffrent également d'un sous-équipement en matériel didactique. Les manuels scolaires sont insuffisants même si plusieurs pays ont décidé de la mise à disposition gratuite des manuels dans les établissements secondaires.

La même organisation (UNESCO) précise que les écoles secondaires publiques fonctionnent avec des installations physiques surpeuplées des élèves en état de délabrement, des équipements et matériels didactiques insuffisants. Par ailleurs, la plupart des établissements d'enseignement supérieurs et secondaires notamment d'enseignement technique et professionnel notamment souffrent d'un sous-équipement. Les salles des travaux dirigés, de Travaux Personnels et les laboratoires sont en nombre insuffisant et disposent de peu d'équipements, pour la plupart obsolètes. Les bibliothèques sont pauvres en ouvrages de qualité et inexistantes et plusieurs écoles demeurent sous-équipées en équipements informatiques et ne disposent pas d'une bonne connexion internet accessible dans les établissements que l'on trouve.

Dans la plupart des établissements primaires publiques, l'outil informatique est rare surtout dans les zones rurales où le problème d'électricité reste à soulever. C'est dans cette perspective que (Lauwerier et Kari 2015) affirment que « la pénurie d'infrastructures scolaires constitue l'un des facteurs déterminants dans la décision de rester ou non à l'école ». On peut dire que la qualité des infrastructures influence la qualité des enseignements-apprentissages. A cela s'ajoute un environnement scolaire peu propice. C'est-à-dire insuffisance des points d'eau, des blocs sanitaires et une faible proportion d'établissement clôturés et électrifiés. Nos élèves dans le cadre de leur épanouissement ont besoin d'une bonne formation et une employabilité durable (Ndjebakal, 2022), nous ne pouvons l'obtenir que si nous n'avons pas des infrastructures pouvant contenir ses élèves. Tout ceci est dû à la mauvaise gestion de frais d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général.

#### **6.4. HR4. LA PRISE ET LA VALIDATION DE DÉCISIONS FACILITENT LA RATIONALISATION DU BUDGET D'APEE DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GÉNÉRAL AU CAMEROUN.**

Pour ce résultat nous avons convoqué la théorie de leadership participatif, qui est une théorie organisationnelle développée par les auteurs tels qu'Argyris en 1957 (Fonkeng et Tamajong 2010 : 32). C'est une théorie qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permettant le développement des compétences. Le leadership participatif vise le développement de la compétence.



La hiérarchie construit et élabore la stratégie et la vision de l'entreprise avec toutes les différentes fonctions (finance, communication, marketing, ressources humaines, administration, production) et le reste de la communauté de l'entreprise. Dans le cadre de l'école,

*«La participation de tous et de chacun à la réalisation, le leader invite et encourage les membres de la communauté scolaire à construire avec lui une vision de l'école. Il détermine avec eux des objectifs, organise avec eux les moyens, puis réalise et évalue les activités avec eux. Le leadership participatif valorise les missions de l'école »* (Nkoa, 2011, p61-62)

D'après Argyris (1957), l'organisation formelle de la hiérarchie qui exclut toute participation des subordonnés et implique par voie de conséquence une chaîne de commandements et d'ordres, provoque et crée inévitablement le conflit ouvert ou latent entre les travailleurs et le système ; il y'a donc une sorte de résistance intérieure et même extérieure entraînant une démobilisation et un désengagement du personnel. Ainsi les gens deviennent passifs et non autonomes. Naturellement, cela crée un sentiment d'échec, les employés se sentent frustrés et étrangers à toutes les décisions parce que leurs propositions, leurs objectifs ne sont pas pris en compte. Il y'a donc par voie de conséquence une mauvaise adaptation au système et le travailleur développe une réaction de défense contre lui ou alors quitte l'entreprise. Lorsque de telles attitudes des travailleurs sont développées, la gestion est confrontée à des pressions internes et finalement il ne pourrait plus avoir de contrôle. La théorie du leadership participatif répond donc efficacement à tous ces problèmes, pense (Argyris 1957).

La théorie présentée trouve son intérêt dans la mobilisation et l'intégration communautaire pour la réalisation et l'évaluation des stratégies et des objectifs préalablement déterminés de manière consensuelle. Il s'agit en fait d'une nouvelle vision qui se démarque de la centralisation, du management autocratique pour conférer à toutes les instances du pouvoir décisionnel. Elle participe ainsi à la réalisation de la stratégie générale qu'elle aura préalablement élaborée. Contrairement à l'administration traditionnelle qui est généralement directive et fidèle à la gestion et à la conception tayloriennes de la gestion du personnel en deux groupes, c'est-à-dire les cadres de la direction qui pensent et les subordonnés travailleurs qui exécutent ; le fonctionnement du leadership participatif tourne autour de la négociation, de la concertation, du débat, du

consensus, de la délégation des compétences de la déconcentration, de la décentralisation décisionnelle, de la délégation du pouvoir de la valorisation des collaborateurs dans leurs points de vue, de l'acceptation des idées contraires. Il est un mode de management des ressources d'une équipe fondée sur la consultation, l'intelligence collective et sur le dialogue. Ce type à l'avantage qu'il permet la découverte des talents et atouts, enrichit la force de travail, suscite la créativité.

Ce thème qui porte sur la rationalisation de la gestion du budget d'APEE, est une invitation à la conscientisation de tous les acteurs de l'éducation de ce que l'obtention d'une cohésion interne afin d'obtenir de meilleurs résultats scolaires dépend de la gestion transparente des ressources disponibles singulièrement les ressources financières. Sans oublier le respect scrupuleux des normes et valeurs prévues par la loi d'orientation scolaire de 1998. Il stipule en effet dans les Articles 11 et 14 Alinéa 4 que « l'Etat définit les normes de construction et d'équipements des établissements de l'enseignement public et privé et en assure le contrôle, l'organisation et le contrôle de l'enseignement à tous les degrés sont des devoirs de l'Etat ». La même loi stipule dans son Article 5 Alinéa 7 que « l'éducation a pour but le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise chez le citoyen ». De ce fait, il faut former les enfants et les dirigeants de nos jours en considérant les sollicitations qu'impose le vent actuel de la mondialisation

*Tableau 56: Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche*

<b>Hypothèses de recherche</b>	<b>Décisions</b>	<b>Éléments de confirmation</b>	<b>Implications concrètes, pratiques et théories de la confirmation</b>
La prévision et		- Description	Planification du budget

---

planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**Confirmée**

- des activités d'APEE projetées ;
- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;
  - Établissement de résultat prévisionnel ;
  - Définir le plan financier proprement dit ;
  - La logique et le mode d'organisation des activités scolaires.

L'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**Confirmée**

- Conseils des établissements ;
  - Élection du bureau exécutif ;
  - Sollicitation des membres adhérent ;
  - Le respect de l'opinion des tous ;
  - Élaboration des projets éducatifs
  - Validation d'un cahier de charge annuel.
- Faire participer tous acteurs de la partie prenante

La gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**Confirmée**

- Achat des matériels didactiques
- Passations de marché ;
- Prestation académique
- Paiement des salaires
- Renforcement de la prime de rendement des enseignants
- Entretien des locaux
- Distribution des prix en fin d'année

La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

**Confirmée**

- Approbation et suivi de budget ;
  - Recrutement des enseignants vacataires ;
  - Recrutement du personnel d'appui ;
  - La consultation ;
  - Amélioration de l'environnement de travail.
- prise et la validation de décisions

### **Conclusion :**

En somme, dans ce chapitre, le cadre méthodologique et opératoire a présenté des éléments qui ont permis de mieux asseoir l'étude. Tandis que l'analyse des résultats et la discussion ont non seulement établi le lien qu'il existe entre la variable indépendante et la

variable dépendante mais aussi elle a ressorti les rapprochements entre les hypothèses de recherche et les théories de références.

## **CHAPITRE VII : PROPOSITION D'UN SCHEMA DE MODEL DE LA GESTION DE RESSOURCE FINANCIERE DE L'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL**

### **Introduction**

Notre étude est adossée sur l'APEE (Association des Parents d'Elèves et Enseignants) dans le cadre la gestion des ressources financières des établissements scolaires publics d'enseignements secondaires du Cameroun sponsorisé par le partenariat privé/public. Elle s'inscrit dans un contexte de financement privé/public des établissements d'enseignements secondaires publics par les parents d'élèves et autres organismes internationales. L'éducation étant un droit fondamental et universel des personnes et des peuples, alors il appartient à l'Etat de l'assurer pour permettre à tous d'y accéder.

Le constat présenté plus haut permet de mettre en évidence l'objet de cette étude qui porte sur la gestion de l'offre d'éducation comme partenariat public/privé. Il s'agit en effet, d'un volet très important de tout système éducatif, car il ne suffit pas pour un Etat de créer d'écoles et s'attendre à des résultats probants sans assurer une gestion permanente de celles-ci.

Il est donc important de préciser que le partenariat public ou privé est sans doute, la plus nécessaire dans les préoccupations tant scientifiques qu'opérationnelles de la vie de l'école dans la mesure où, sans elle, pas d'école. Quel que soit le niveau d'éducation considéré, elle demeure au centre des attentions de tous les acteurs. Pour cette démarche, elle apparaît plus préoccupante pour le niveau d'enseignement secondaire général. Ce d'autant plus que depuis 2000, le Cameroun a opté pour la gratuité de l'école en ce qui concerne l'enseignement primaire public. Ce choix politique est entre autres corolaires, le fait que l'Etat est désormais le principal acteur à même de faire fonctionner l'école primaire publique. Cette gratuité s'accompagne de la suppression des frais d'écologie, des frais exigibles pour l'Association des Parent d'Elèves et Enseignants (APEE), de la fourniture de la ressource humaine par l'Etat à toute les écoles publiques avec leur prise

en charge, la dotation des infrastructures et de leur équipement, la dotation du matériel pédagogique de qualité, bref tout ce qu'il faut pour rendre l'action éducative effective de ces catégories d'école du pays.

Mais, les premières observations qui ont suscité la présente recherche puisent leurs sources dans plusieurs faits. Il ne se passe pas de rentrée scolaire où les frais de l'APEE sont exigés aux parents bien que les responsables d'établissements réfutent la réalité d'une telle démarche. C'est en effet le constat que nous avons fait au cours de la dernière rentrée scolaire lorsque nous avons sillonné quelques établissements du site d'étude. De plus, l'enquête exploratoire menée auprès des acteurs des établissements d'enseignements secondaires généraux du site d'étude a permis de déceler des retards et des problèmes considérables quant à la mise en œuvre du paiement de l'APEE qui est censé faire fonctionner exclusivement les établissements secondaires généraux.

## **7.1. MODEL DE LA RATIONALISATION DE LA GESTION DE L'APEE AU CAMEROUN**

Au-delà des facteurs motivationnels, les objectifs poursuivis par les parents renseignent sur ce qui les amène à s'impliquer. Le model d'Adelman présenté dans le premier volet regroupe ces objectifs en trois grandes catégories, soit des objectifs individuels, collectifs et institutionnels. De façon générale, les parents visent, par leur implication, l'amélioration des apprentissages de leur enfant, soit un objectif à portée individuelle, mais d'autres visent plutôt un objectif institutionnel en s'engageant à l'échelle de l'école. Ce dernier élément s'associe davantage à l'implication parentale dans la prise de décision qui nécessite une vision plus systémique de l'éducation en matière de la gestion. Le tout s'inscrit dans un continuum pouvant aller jusqu'à l'amélioration du fonctionnement des instances scolaires locales et intermédiaires.

Autrement dit, les parents s'impliquent principalement pour être mieux informés sur la gestion du fond d'APEE et la vie scolaire de leur enfant, mieux connaître l'école et contribuer à son fonctionnement. Une meilleure connaissance de ces principales sources de motivation parentale peut en outre alimenter la réflexion sur les bonnes pratiques favorisant l'implication dans la gouvernance scolaire. La prochaine section aborde ces bonnes pratiques identifiées par la recherche en les regroupant par catégories de leviers.

### **7.1.1. Les leviers liés aux conditions mis en place pour la gestion de l'APEE**

Les éléments relatifs à la forme que prennent les instances d'implication des parents dans la gestion de l'APEE, par exemple les conseils d'établissement, exercent une influence substantielle sur leurs dynamiques de gouvernance. Selon Lacroix, le pouvoir détenu par chacune des parties prenantes du réseau éducatif, dont les parents, se situe dans un espace de contraintes (liens hiérarchiques, dispositions légales, règles de fonctionnement, etc.) qui délimite leur marge de manœuvre et leur capacité d'influence. Dans cette optique, l'instauration de pratiques de décision en collaboration avec les parents nécessite d'abord l'existence de conditions concrètes favorables à leur essor, à leur reproduction et à leur approfondissement dans le temps.

Selon un responsable de l'établissement, faire participer tous les acteurs de la communauté éducative peut optimiser la gestion de l'APEE à partir de la divergence d'opinions. Pour les impliquer, cela prendra du temps voilà pourquoi, pour que les choses marchent vite, nous sommes obligé de prendre les décisions entre le proviseur et le Président de l'APEE, puis faire le compte rendu aux autres.

Ces derniers ne veulent pas laisser les chefs d'établissement et agents financiers encore moins les présidents des conseils d'administration gérer leur fonds ou décider à leur place en tant que partenaire sponsor. Ils se soupçonnent les uns les autres et quand bien ils s'entendent dans la gestion des fonds, cela laisse entrevoir un soupçon de détournement de la part des autres membres du bureau, du comité directeur bref des autres parents. Les proviseurs ne jouent pas seulement leur rôle de conseiller technique de l'APEE mais font souvent prévaloir leur position de chef d'établissement, pour reprendre la position centrale dans la gestion des fonds APEE. Les parents sont réduits au rôle de « collecteurs » de fonds et restent étrangers au processus de gestion des fonds de leurs associations. Aussi certains projets sont réalisés à moitié. Les parents et élèves et même enseignants se plaignent de l'inconfort infrastructurel dans les établissements secondaires. On peut néanmoins souligner que dans les rares cas où les parents sont associés à la gestion des fonds APEE, ils ne sont pas souvent disponibles et manquent souvent d'une formation préalable pour assumer la gestion des fonds de leur association.

Au niveau managérial, on note donc des dysfonctionnements au niveau de la gestion. C'est ici même le socle de notre travail de recherche qui, avec insistance, va



s'attarder sur la gestion des fonds APEE qui est une facette de la gestion financière dans les établissements scolaires. On dénote notamment un manque de formation des leaders pour s'arrimer efficacement aux nouvelles exigences du nouveau management qui suppose la formation, le suivi, le contrôle et l'évaluation ainsi que la coopération dans la gestion des ressources disponibles. On décrie aussi des relations très peu révélatrices de confiance entre les différents gestionnaires des fonds APEE. Ce qui est pourtant nécessaire pour une meilleure gestion participative.

#### **7.1.1.1. La structure de la gestion de l'APEE en milieu scolaire**

La présence d'une structure décisionnelle permettant aux présidents des parents de faire entendre leur voix et d'influencer la prise de décision constitue un levier essentiel pour le succès de leur implication dans la gouvernance scolaire. La création d'espaces officiels d'implication parentale serait d'ailleurs un phénomène relativement nouveau, la majorité des juridictions, dont le Cameroun, n'ayant enchâssé un droit de participation dans leurs instances décisionnelles qu'au cours des années 1990. Pour éviter le maintien de zones grises quant aux rôles exercés par chacune des parties prenantes, la clarté de la législation est d'ailleurs une caractéristique importante, notamment pour atténuer d'éventuelles tensions entre les membres de l'association, lorsque les sujets abordés rejoignent leurs intérêts propres.

Des recherches montrent que les parents ont davantage d'influence sur la prise de décision en tant que groupe organisé (APEE) qu'individuellement, ce qui confirme l'importance de la mise en place d'espaces formalisés qui leur permettent de se regrouper et d'accroître leur influence. Une considération au centre de l'enjeu de l'implication parentale concerne le modèle de la gestion préconisé, dont la nature est principalement issue du cadre législatif. Quelques modèles sont présents à l'international et peuvent être gradués selon le rapport de force qu'ils instituent entre la direction d'établissement et les membres de la communauté ainsi que ceux de l'association, dont les parents. Dans certaines juridictions, les parents ont un moins grand rapport de force et sont essentiellement rassemblés à des fins de débat ou de consultation. À l'autre bout du spectre, des juridictions impliquent les parents dans des comités exécutifs et les organes de direction en éducation, ce modèle de gouvernance leur permettant de contribuer à la définition des orientations stratégiques des organisations scolaires et d'en assumer la responsabilité. Dans ce dernier modèle, la direction d'établissement est d'ailleurs souvent

un membre du conseil, qui joue un rôle d'assistance au conseil d'établissement, sans droit de vote, plutôt que le dirigeant de cette instance.

Dans leur application concrète, les modèles de la gestion du fond d'APEE s'incarnent à travers les procédures préconisées par les instances pour établir leurs priorités, prendre des décisions et assurer leur suivi. Leur configuration constitue ainsi un levier en faveur de l'accroissement de l'implication des parents, d'autant plus que ceux siégeant aux différentes instances souhaitent être considérés comme de réels partenaires actifs dans la prise de décision. Les récentes modifications législatives au Cameroun, définissant notamment le nombre et le rôle des parents membres siégeant aux conseils d'administration des centres de services scolaires, s'inscrivent en ce sens.

La recherche indique en outre quelques pratiques porteuses pour la mobilisation des parents sur les instances décisionnelles dans la gestion du fond d'APEE, soit des pratiques axées sur la concertation et la collaboration. D'un côté, les processus de décision axés sur la concertation se traduisent par une mise en commun des idées et des points de vue divers, ce qui permet d'en arriver à des positions consensuelles. De l'autre côté, les principes de gestion collaborative se distinguent par leur capacité à favoriser la responsabilisation collective des acteurs pour l'atteinte d'objectifs définis en commun, dans le respect des responsabilités confiées à chacun par la loi d'orientation de 1998 au Cameroun. Pour renforcer l'efficacité de ces pratiques, il importerait enfin d'assurer quelques conditions, dont l'établissement de règles de fonctionnement claires et acceptées par tous.

#### **7.1.1.2. La nature des responsabilités confiées aux parents**

En cohérence avec les enjeux liés au cadre de gouvernance, des recherches soulignent le besoin de s'attarder à la nature des responsabilités confiées aux parents s'impliquant dans la gouvernance scolaire. Au-delà des aménagements légaux leur conférant une place légitime, l'emprise réelle des parents sur les décisions dépendrait en effet de quelques considérations liées aux liens hiérarchiques et au partage des responsabilités avec les membres du personnel éducatif.

La nature des responsabilités qui leur sont confiées constitue une variable importante pour les parents siégeant aux instances décisionnelles dans l'évaluation de leur sentiment d'utilité. Selon des enquêtes menées, leur implication découlerait d'abord d'une perception selon laquelle il existe des problèmes non résolus au sein de l'école fréquentée

par leur enfant. Elle serait ainsi essentiellement le signe d'un désir d'améliorer les services éducatifs offerts et le bien-être des élèves plutôt que celui d'un intérêt particulier pour la gouvernance scolaire. Dans cette optique, l'accroissement de l'influence des parents dans des domaines de décision qui les interpellent et qui ont des répercussions concrètes sur les services offerts est une avenue porteuse pour stimuler leur implication.

Selon les besoins, les domaines de décision confiés aux instances auxquelles siègent des parents sont similaires d'une juridiction à l'autre. Ils peuvent d'ailleurs être répartis en quelques catégories :

- les ressources financières (ex. : approbation et suivi du budget);
- les ressources humaines (ex. : recrutement du personnel enseignants et d'appui);
- l'enseignement (ex. : définition de l'offre de programmes);
- les règles internes (ex. : définition du code de conduite et des politiques d'évaluation).

La répartition de l'influence de chaque acteur varie néanmoins selon les domaines de décision. Dans un contexte de professionnalisation croissante du milieu de l'éducation, des recherches mettent en lumière une nécessaire imbrication des compétences professionnelles du personnel scolaire et du besoin d'implication parentale, de manière à engendrer des changements positifs et durables. Sur quelques sujets officiels comme ceux liés à l'enseignement, il serait commun que les décisions soient plus fortement influencées par les membres du personnel éducatif en raison d'une reconnaissance de leur expertise professionnelle. Autrement, la recherche appelle à l'instauration de conditions favorisant une plus juste répartition des ressources (relations, connaissances et compétences) au profit des parents, permettant ainsi à ces derniers d'avoir une meilleure compréhension du réseau scolaire.

Au premier rang se trouve un besoin d'assurer un partage de l'information leur permettant de prendre pleinement part aux débats sur des sujets qui les interpellent. Plus largement, la définition des responsabilités confiées aux parents siégeant aux instances décisionnelles découlerait d'une conception des rôles attendus de ces derniers dans les activités de l'école. Deux conceptions sont recensées dans les écrits. D'abord, une conception traditionnelle du rôle parental se traduirait par des efforts visant à accroître l'apport des parents dans la réussite scolaire, notamment par leur présence à des instances de gouvernance pour bonifier la prise de décision. Selon la recherche, cette conception serait toutefois limitée puisqu'elle traduirait l'idée selon laquelle les parents devraient

contribuer au fonctionnement de l'école, et ce, sous des formes définies par cette dernière et qui ne remettent pas en question le partage de l'expertise. La conception traditionnelle de l'implication serait également moins bien adaptée pour ce qui est de favoriser l'intégration des parents issus de l'immigration et de milieux défavorisés.

De son côté, la conception non traditionnelle de l'implication parentale met en relief le besoin d'établir des liens bidirectionnels entre les parents et l'école. En vertu de cette conception, le système d'éducation aurait, à l'égard des parents, des responsabilités allant au-delà de la reddition de comptes. La promotion des rôles non traditionnels implique notamment des efforts en vue d'une compréhension mutuelle entre les parents et les acteurs des établissements. Elle implique également la promotion d'un renforcement du pouvoir d'agir des parents, dont la prise de responsabilité devrait susciter l'adhésion plutôt que la méfiance. En outre, les résultats de recherche en matière de gouvernance convergent vers le besoin d'un leadership partagé avec les parents dans les instances décisionnelles. Ces variables permettraient d'accroître le sentiment d'utilité des parents et favoriseraient ainsi leur implication.

### **7.1.2. Les leviers liés aux caractéristiques des parents**

La littérature sur l'implication des parents met en lumière plusieurs leviers en lien avec les caractéristiques des parents. Une fois les conditions législatives mises en place, d'autres leviers peuvent en effet être discutés, soit ceux du développement des compétences, de la conciliation famille-travail-école ainsi que de l'adaptation aux différents profils socio-démographiques des parents.

#### **7.1.2.1. Les compétences des parents**

Comme cela est mentionné dans le premier volet de cette note, les études s'accordent sur les bienfaits du renforcement des compétences pour favoriser l'implication des parents, notamment en matière de gouvernance scolaire. À ce titre, une recherche conduite par Larivée, Terrisse et Richard fait ressortir certaines compétences jugées nécessaires ou très importantes en matière d'implication dans des instances ou des comités consultatifs ou décisionnels. Parmi ces éléments, nous notons :

- connaître le projet éducatif;
- se tenir au courant des problèmes actuels en éducation;
- savoir établir de bonnes relations avec les enseignants et les autres intervenants;

- savoir respecter les opinions des autres parents et des enseignants.

Par contre, le fait de « posséder des compétences n'assure pas pour autant aux parents le sentiment d'être compétents » Selon des chercheurs, le sentiment d'un parent vis-à-vis de ses compétences aurait une influence à la fois sur sa propension à s'impliquer et sur le type d'activités dans lequel il le fait. Dès lors, ce constat fait résonner la dichotomie pouvant exister entre l'implication des parents et leur sentiment de compétence. Le Conseil supérieur de l'éducation mentionne à cet égard le questionnement de plusieurs parents concernant leur aptitude à exercer un pouvoir de gestion au sein d'un établissement d'enseignement. Il ajoute cependant que cette perception d'un manque de compétence « est davantage lié[e] à un manque de connaissance et [...] ne remet nullement en cause leur capacité à exercer les fonctions qui leur sont dévolues » En guise de piste d'action, Beauchesne préconise notamment une reconnaissance des compétences de chacune des personnes impliquées. Les compétences et les expériences des acteurs étant diversifiées, la prise de décision s'en trouverait alors enrichie.

Pour, d'une part, renforcer les compétences des parents et, d'autre part, modifier positivement leur sentiment vis-à-vis de celles-ci, la littérature scientifique souligne l'importance de la formation destinée aux parents en s'impliquant dans la gouvernance scolaire. De façon générale, les parents manifestent un besoin d'information et de formation pour arriver à remplir pleinement leur mission et, par la même occasion, clarifier leur rôle en matière d'implication dans la gouvernance scolaire. À cet égard, divers services de soutien à la parentalité sont offerts dans l'ensemble de notre pays. Bien que ces programmes diffèrent d'un pays à l'autre, des caractéristiques communes émergent, notamment lorsque l'objectif est d'agir sur leurs compétences. Selon une approche éco-systémique, la formation offerte aux parents devrait viser « leur appropriation de connaissances et compétences pour prendre les décisions les plus favorables à leur enfant ». En d'autres mots, il émerge des recherches sur le sujet la gestion du fond d'APÉE, agir les parents en les formant à défendre leurs droits pour que leur point de vue soit entendu du milieu scolaire. Beauchesne identifie, parmi les conditions de réussite du partenariat entre le personnel scolaire et les parents dans les instances décisionnelles, une formation commune à tous les acteurs des APÉE y siégeant pour assurer une compréhension partagée des rôles et des responsabilités de chacun.

À cet égard, la formation obligatoire pour les membres des conseils d'établissement peut proposer des dizaines de capsules, en plus d'un cahier du membre et des fiches thématiques abordant notamment les fonctions et pouvoirs d'un conseil d'établissement, les rôles et responsabilités des membres ainsi que les éléments propres au fonctionnement d'un conseil d'établissement.

En s'impliquant dans la gestion du fond d'APEE, les parents assument souvent le rôle de représentants des autres parents et la formation à l'égard de cette fonction est considérée par Epstein comme un défi particulier à relever. En effet, l'enjeu de cette représentation consiste non seulement à connaître l'avis de l'ensemble des parents sur un sujet, mais aussi à leur transmettre de l'information. Pour ce faire, les écoles auraient un rôle à jouer dans la formation des parents relativement aux manières de communiquer avec tous ceux qu'ils représentent le bureau de l'APEE.

En somme, le développement des compétences renforce sur le plan individuel, le sentiment d'efficacité, la confiance et à la résilience. Ces thèmes font référence notamment à la notion d'empowerment. En français, le terme considéré par certains auteurs comme le plus adéquat est le *pouvoir d'agir* ou l'*autonomisation*. De façon générale, ce terme peut être défini « comme la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent ». De manière plus précise, l'empowerment des parents est défini par des chercheurs comme « le processus par lequel les parents gagnent davantage d'influence sur les familles, les écoles et leurs communautés; un plus grand accès à des réseaux, à des ressources et à des informations; ainsi que des compétences et une capacité d'action accrues pour faciliter la scolarisation efficace.

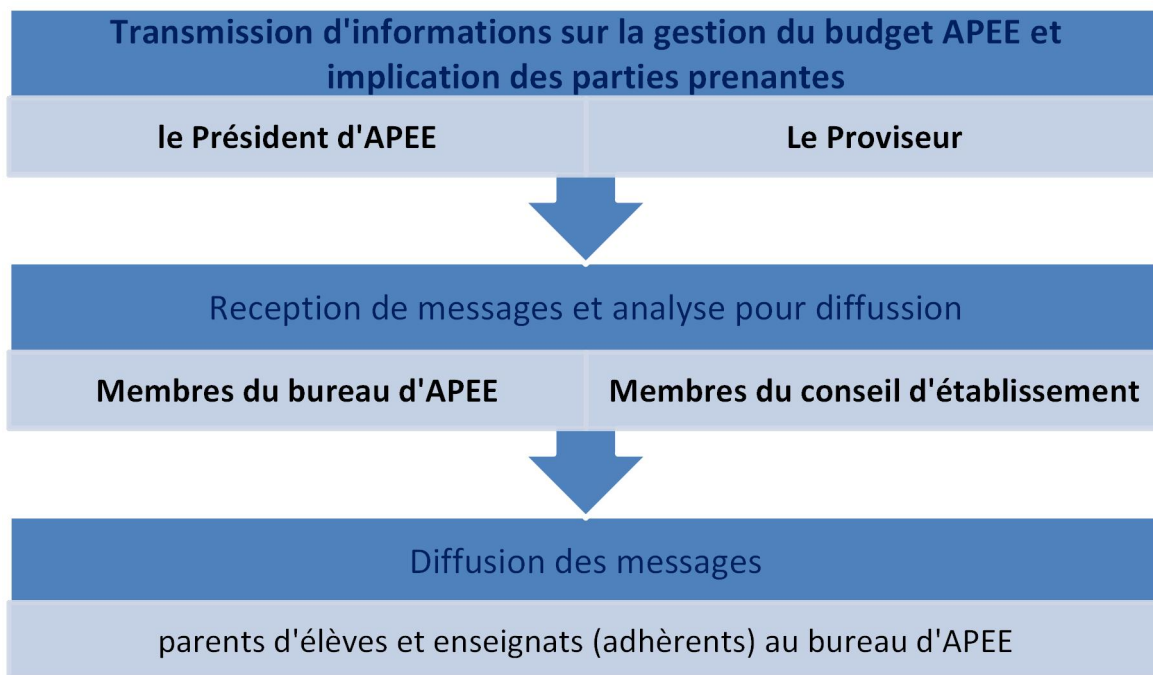
### **7.1.2.2. Rationalisation de l'APEE**

La recherche sur la gouvernance scolaire souligne l'importance des interactions sociales entre les acteurs en charge de la gestion du fond d'APEE sur les instances de décision. En complément des structures officielles se posent en effet des enjeux quant à l'instauration d'un climat propice à la coordination et au partage des responsabilités dans le cadre de la gestion d'APEE. Selon Asdih, cela repose sur une « sensibilisation mutuelle, un partage de valeurs et une entente implicite qui permettent de travailler ensemble ». Cette dimension relationnelle de la gestion du fond d'APEE est vaste, couvrant des

questions liées à la confiance de même qu'aux attentes réciproques cultivées par les parents et les organisations scolaires. Dans la littérature, deux principaux leviers sont mis en relief, soit l'amélioration de la culture d'organisation et le rôle central des directions d'établissement.

Nous suggérons la présentation suivante pour une meilleure visibilité dans la rationalisation:

Tableau 57 : visibilité dans de la gestion



### 7.1.2.3. La structure de gouvernance

En 2005, l'annonce de l'élaboration d'une nouvelle politique en matière d'implication parentale a mené à la modification d'un règlement, issu de la *Loi de l'orientation de l'éducation*, qui oblige tous les conseils scolaires à instituer des comités de participation des parents (CPP). Ces instances, qui agissent à l'échelle intermédiaire du système d'éducation Camerounais, se sont vu attribuer plusieurs responsabilités, dont les suivantes :

- faire des recommandations aux conseils scolaires concernant l'engagement des parents sous toutes ses formes;
- élaborer des initiatives récupérables par les conseils scolaires pour une meilleure communication avec les parents;

- cibler les barrières à l'engagement et à l'implication des parents afin d'instaurer d'éventuelles mesures;
- assurer le partage des méthodes efficaces, principalement celles ciblant les parents éprouvant des difficultés particulières à s'engager.

Majoritairement composés de parents élus ou nommés, les CPP comptent également parmi leurs membres le directeur de l'éducation du conseil scolaire et un conseiller, ce qui leur offre un accès plus direct à la sphère décisionnelle. Un financement de base leur est accordé par le Ministère en vue de la mise sur pied de divers projets. Par exemple, ils organisent des colloques dans plusieurs régions pour permettre aux membres des différents APEE d'échanger de bonnes pratiques en matière de gestion et d'implication des parents.

#### **7.1.1.2.4. La Politique de participation des parents**

Le Ministère en charge de l'éducation a publié, en 2010, la politique *Partenariat avec les parents*, qui comprend notamment des éléments stratégiques concernant l'implication des parents aux différents paliers de gouvernance scolaire. Ces éléments peuvent être présentés pour chacun des quatre grands axes du document. Le premier axe, qui concerne le climat scolaire, souligne le rôle central des dirigeants de l'éducation dans l'instauration d'un milieu positif et accueillant pour les parents souhaitant s'impliquer. La Politique appuie ainsi la mise en œuvre du Cadre de leadership, qui a été élaboré par les Ministère qui sont de leadership en éducation et qui définit notamment des compétences et des pratiques efficaces permettant aux dirigeants d'assurer une expérience positive aux parents qui s'impliquent.

En vertu du deuxième axe de la politique, le Ministère en charge de l'éducation secondaire compte travailler à l'identification et à la suppression des barrières empêchant certains parents de s'impliquer de manière active. Une attention plus marquée est prévue pour les parents issus des minorités culturelles par la mise en œuvre de la Stratégie d'équité et d'éducation inclusive. Cette dernière invite notamment les conseils scolaires à éliminer les obstacles discriminatoires à l'implication, en plus de favoriser une meilleure représentation des communautés dans les instances décisionnelles. Le Ministère s'engage notamment à ajouter des critères relatifs à l'équité et à l'inclusion en vue de l'attribution de subventions pour la participation et l'engagement des parents.



Le troisième axe vise à renforcer l'accompagnement des parents pour favoriser leur implication dans la gestion de l'APEE dans les lycées et collèges. Des efforts de sensibilisation sont ainsi prévus par l'entremise du Bureau des parents d'élèves au Ministère. De plus, celui-ci prévoit la publication, sur son site Web, de fiches de renseignements portant sur le système d'éducation et certains enjeux clés, par exemple l'éducation inclusive. De façon complémentaire, le quatrième axe de la politique s'articule autour du renforcement des liens entre le milieu scolaire et les parents. Il fixe pour objectif la diversification des moyens de communication et des langues dans lesquelles les communications sont produites. Le Ministère y annonce aussi la bonification de l'offre de formation continue des différentes parties prenantes, sous forme d'ateliers à l'échelle locale.

#### **7.1.1.2.5. Le projet de charte des droits des parents**

En plus des efforts précédemment cités, le gouvernement a annoncé, à la suite de consultations menées à l'année 2018, la mise en œuvre de nouveaux mécanismes reconnaissant la place primordiale des parents dans les décisions éducatives. Un projet de charte des droits des parents, chapeauté par le Ministère, a notamment été évoqué. Par l'intermédiaire des consultations, divers éléments relatifs aux droits des parents sont ressortis, notamment celui de soustraire leur enfant aux leçons, aux cours et aux écoles dont le contenu ou l'offre de services s'oppose à leurs valeurs. Les parents ont enfin exprimé leur volonté de disposer de voies de communication ouvertes avec les conseils scolaires et les écoles<sup>338</sup>. Pour le moment, aucune indication quant à la rédaction et à la production de cette charte ne se trouve sur le site Web du Ministère.

Le gouvernement Camerounais dispose d'un large éventail de moyens favorisant l'implication parentale. À cet égard, la loi d'orientation sur l'éducation, 1998, assure aux parents la possibilité d'exprimer leur opinion pour qu'elle soit prise en considération dans l'élaboration de toute politique touchant l'éducation. C'est cette loi qui fait des parents, des enseignants et des élèves les membres de la communauté éducative au Cameroun. Elle définit également des responsabilités pour les collectivités territoriales, les écoles et les directions d'établissement ainsi que les parents et les conseils de parents.

#### **7.1.1.2.6. Les collectivités territoriales décentralisées**

Chaque collectivité territoriale doit élaborer une stratégie en matière d'implication parentale en collaboration avec des parents, des membres du personnel et la communauté. Cette stratégie doit notamment faire la promotion des conseils de parents et déterminer clairement comment surmonter les obstacles à l'implication parentale. Les collectivités territoriales ont également un devoir d'information à l'égard des parents quant à leur appartenance à l'assemblée de parents. Concernant la mobilisation des parents, les collectivités doivent tenir de les soutenir dans leurs fonctions, de contribuer au recrutement des membres de la direction d'école et de fournir à ces qui les représente la formation adéquate.

#### **7.1.1.2.7. Les assemblées de parents et les conseils de parents**

En raison de la loi sur l'implication parentale, chaque parent ou tuteur légal d'un enfant fréquentant une école fait partie de l'association d'école. Cette association choisit non seulement les parents qui les représenteront au conseil des parents, mais aussi le nom de cette association et les membres du bureau. Dans certains cas, il est d'ailleurs possible de former un conseil combiné (combined parent council) regroupant des parents d'élèves de plus d'un établissement, par exemple dans le cas d'écoles du voisinage ou d'écoles primaires souhaitant se regrouper avec leur école secondaire d'attache. Il est à noter que la direction tient un rôle conseil technique au conseil de parents, sans toutefois en être membre et sans droit de vote.

Les fonctions de l'éducation au Cameroun; comme dans d'autres parties du monde, sont nombreux et variés. L'éducation favorise le développement et valorise nos croyances démocratiques, contribue à la réalisation des main d'oeuvre capitale, et prépare la voie au progrès et au développement durable. Elle transmet et perpétue les réalisations culturelles de chaque génération et contribue au bien-être économique de la nation. Selon la (Banque mondiale 1995:19), l'éducation est un instrument majeur de croissance économique et de développement social.

(Psacharopoulos, 1987:423), écrit également que la vérification du niveau minimum d'éducation est nécessaire à un pays afin de mieux atteindre un taux de croissance économique raisonnablement élevé. Ce ne sont là que quelques-unes des nombreuses raisons pour lesquelles les écoles sont organisées. Il existe différentes façons d'établir des

relations entre les écoles et la communauté. Parmi les moyens communs, montrer l'interaction entre l'école et la communauté est l'association des parents enseignants. Une association de parents-enseignants peut jouer un rôle crucial dans la promotion de relations fructueuses entre les communautés et l'école (Hamdan, Iqbal Lokman, 2013, p. 379).

Le FDRE (1994:2) a également déclaré que l'objectif principal de tout système éducatif est de cultiver la capacité individuelle de résolution de problèmes et l'adaptabilité à l'environnement en développant les connaissances, les capacités, les compétences et l'attitude nécessaires. Les écoles sont sensibles aux attentes de la communauté, adaptées à l'apprentissage, à l'administration scolaire et à la participation communautaire. La participation communautaire aux affaires éducatives est l'une des plus importantes. La participation communautaire est un processus par lequel les parties prenantes partagent le contrôle sur les initiatives de développement Association Parents d'Elèves (APEE) également en cours d'exécution pour atteindre ses objectifs (Bitch 2018). Le précédent n'inclut pas du tout les élèves et met davantage l'accent sur l'administration des écoles. De plus, elle n'a pas d'objectifs clairs à court et à long terme. Par conséquent, la relation entre l'école et la société n'est pas forte.

D'après l'expérience personnelle du chercheur, dans la région du Centre, la plupart des élèves du secondaire semblent très insouciants à l'égard de leur apprentissage et leur comportement est étrange à l'égard de l'éducation. En d'autres termes, quand on regarde le rôle de leurs parents dans le programme scolaire, ils n'assistent même pas à des réunions une fois par an, ce qui explique pourquoi nous avons une éducation de mauvaise qualité au Cameroun. Cela indique que l'Association des parents-enseignants de l'école est faible dans la promotion d'une éducation de qualité au Cameroun (Bitchil 2018) la situation économique et politique de la collectivité qui influe sur les programmes d'enseignement de l'école. En outre, il aide l'école à regarder et à utiliser les ressources humaines et matérielles dans l'interaction communautaire afin de promouvoir une éducation de qualité

L'éducation a lieu non seulement dans les écoles, mais aussi au sein des familles, des communautés et de la société dans son ensemble. Malgré les divers degrés de responsabilité assumés par chaque groupe, aucun ne peut être le seul agent à assumer la

pleine responsabilité de l'éducation des enfants tant que les enfants interagissent avec l'apprentissage du monde en dehors de leur famille (Bagin et Gallagher, 2001,) P.136). L'APEE, en tant que représentant d'une grande communauté, a sa propre importance dans la résolution du problème de l'enseignement du processus d'apprentissage.

Pour diverses raisons qui ont été étudiées dans le cadre de cette recherche, les administrateurs scolaires qui n'ont pas l'APEE ne sont pas en mesure de mettre en œuvre les fonctions et responsabilités indiquées dans le document. Educational management, Organisation, participation communautaire and guide financier (AREB, 2004,). Il n'a pas été en mesure d'impliquer pleinement l'APEE en général et les parents en particulier pour aider et développer le processus d'apprentissage de l'enseignement.

D'après l'expérience des chercheurs, cela montre que tous les administrateurs scolaires n'ont pas fait la promotion d'une éducation de qualité; la structure de l'APEE n'a pas été bien fonctionnelle non plus. Parce que le rôle de l'APEE a été miné par les administrateurs et les politiques scolaires, les parents et les élèves qui sont au cœur de l'éducation sont laissés pour compte dans la prise de décision en ce qui concerne les questions scolaires. Les décideurs n'ont pas été disposés à résoudre le problème rencontré par les enseignants et les élèves et d'autres problèmes scolaires connexes. Les administrateurs scolaires et les décideurs n'ont pas joué un rôle décisif pour l'établissement de bonnes relations entre les parents et les écoles, les étudiants et les enseignants et ainsi de suite, pour cette raison; l'école n'a pas pu obtenir les soutiens appropriés et les résultats scolaires nécessaires, c'est-à-dire une éducation de qualité.

En outre, les administrateurs scolaires et les décideurs n'ont pas facilité la participation communautaire et les membres de l'APEE n'ont pas eu l'occasion de participer à la prise de décision et au processus de résolution des problèmes de l'école. Cela montre que les administrateurs scolaires n'ont pas développé un sens de partenariat de l'école.

En raison des faiblesses des décideurs et des administrateurs scolaires, l'école a dû relever de nombreux défis. Certains d'entre eux sont : le manque de soutien communautaire à l'école, l'interruption de la relation entre l'école et la communauté. Pour cette raison, l'école est incapable de promouvoir et d'aborder l'éducation de qualité. Pour

la société il y a eu; le taux élevé d'abandon et de répétition des élèves et, l'aggravation du problème comportemental des élèves et la pénurie de matériel éducatif et d'autres sont devenus de graves problèmes de l'école, et l'école gère son travail seule sans le soutien de l'APEE.

Si ce problème persiste longtemps sans apporter de solution réparatrice et permanente, il peut affecter directement les élèves qui apprennent à l'école. Les élèves peuvent ne pas acquérir les connaissances, les compétences et l'éthique appropriées; Pour cette raison, ils ne peuvent pas être en concurrence avec d'autres. Le problème peut également avoir un impact négatif sur la communauté locale et l'économie du pays. En outre, cela affecte les efforts du gouvernement et des parties prenantes pour fournir une éducation de qualité à tous.

Par conséquent, le principal objectif de cette étude était d'examiner le rôle de l'APEE dans la gestion du fond d'APEE. En outre, il était prévu de proposer une solution possible au problème afin d'atténuer les problèmes existants et d'améliorer la meilleure condition de vie de nos élèves et enseignants.

L'éducation a lieu non seulement dans les écoles, mais aussi au sein des familles, des communautés et de la société dans son ensemble. Malgré les divers degrés de responsabilité assumés par chaque groupe, aucun ne peut être le seul agent à assumer la pleine responsabilité de l'éducation des enfants tant que les enfants interagissent avec l'apprentissage du monde en dehors de leur famille (Bagin et Gallagher, 2001, p. 136). L'APEE, en tant que représentant de la grande communauté, a sa propre importance pour aborder le problème de l'enseignement du processus d'apprentissage.

La gestion de l'éducation dans les écoles secondaires pourrait être entravée lorsque l'APEE ne remplit pas ses conditions comme prévu. Un examen attentif du système d'enseignement secondaire au Cameroun suggère qu'il existe certains problèmes qui nuisent aux relations efficaces et harmonieuses entre l'association et les écoles. Certains d'entre eux sont examinés comme suit :

Un financement insuffisant est un problème majeur auquel sont confrontés les établissements d'enseignement, du niveau primaire au niveau universitaire. Le succès de tout système d'enseignement secondaire dépend de la quantité de ressources dont il

dispose. L'argent est un intrant de tout système éducatif qui fournit le pouvoir d'achat essentiel avec lequel le système acquiert ses intrants humains et physiques.

Le principal problème qui aggrave l'insuffisance financière des écoles est le paiement irrégulier des frais de scolarité et de la taxe d'APEE; et le soutien financier insuffisant de frais de fonctionnement. On croit que l'argent généré par ce moyen aiderait à compléter les efforts du gouvernement en matière de financement des écoles secondaires.

Les difficultés liées aux installations physiques et pédagogiques semblent nuire à l'efficacité des écoles. La gestion efficace et efficiente des écoles pour atteindre des objectifs prédéterminés peut difficilement se faire sans des installations suffisantes pour faciliter l'enseignement et l'apprentissage. Dans le même temps, l'insuffisance des installations dans la plupart des écoles secondaires au Cameroun est une manifestation du faible financement du système.

On a observé que certains chefs d'établissements ne font pas participer les parents à l'administration des écoles de peur d'être critiqués. La plupart des parents aimeraient jouer un rôle plus actif dans le progrès de leurs élèves dans les écoles et la prise de décisions au sujet des programmes scolaires, mais les administrateurs/directeurs d'école et les enseignants font preuve d'une grande réticence à encourager les parents à devenir des partenaires dans la gouvernance pourtant c'est ce qu'ils sont. Le fait que les parents ne participent pas à la gouvernance de l'école se traduit le plus souvent par un manque de coopération entre l'école et les parents, ce qui limite invariablement le rendement des écoles.

Un autre obstacle au développement de l'enseignement secondaire au Cameroun est l'échec massif persistant des élèves aux examens publics. Parmi les raisons invoquées pour expliquer ce mauvais rendement, mentionnons le manque d'orientation adéquate de la part des parents; le défaut des parents de fournir le matériel nécessaire à leurs enfants; les parents qui aident à l'examen à commettre des fautes professionnelles, entre autres.

## **7.2. LES PROBLÈMES JURIDIQUES DES APEE**

Selon le constat de notre étude, nous constatons que, pour ce qui est du fonctionnement des APEE, l'on est parti du vide juridique à une sorte d'encadrement administratif, qui laisse en réalité place à un libéralisme notoire. En effet, les textes et

décisions administratives qui traitent des APEE sont davantage relatifs au fonctionnement du système éducatif dans son ensemble et moins spécifiques au fonctionnement de ces dernières.

Cependant, si les textes et instructions administratifs sur le fonctionnement des APEE sont variés, leur application effective n'est pas évidente. De ce fait, quoique très variés, ces textes n'empêchent finalement pas que l'on s'interroge sur le type d'Association que sont ces APEE. Cette interrogation est davantage pertinente au vu du contexte dans lequel évoluent ces Associations. Il s'agit en effet d'un environnement marqué par un discours institutionnel en faible adéquation voire en contradiction à leurs réalités.

Le cadre légal de fonctionnement des APEE est donc mis à l'épreuve dans les faits à trois niveaux : tout d'abord au niveau du régime de fonctionnement de ces dernières, ensuite au niveau des conditions d'adhésion et les contributions et enfin au regard de la problématique du membership. Un régime juridique de fonctionnement en effectif : la législation camerounaise permet aux individus de se regrouper dans des sociétés coopératives, des syndicats, des églises, des organisations non gouvernementales et des associations.

S'il est difficile de compter les APEE parmi les cinq premiers types d'associations, on pourrait être tenté de les qualifier d'association définie par la **loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 sur la Liberté d'association** comme :

«Une convention par laquelle des personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre, celui de partager les bénéfices fonctionnant sous le régime de la déclaration ».

Or, des entretiens avec les Responsables d'APEE, il en ressort que la plupart des APEE fonctionnent sereinement sans avoir été régulièrement déclarées, c'est-à-dire en marge de la loi du 19 décembre 1990. Les parents/membres de ces associations affirment également la même chose en faisant ressortir un élément tout aussi important : leur ignorance sur la question. Des conditions d'adhésion et des contributions : Adhésion

obligatoire ou facultative? La question reste préoccupante chez les parents qui n'ont pas toujours de réponse, malgré les dispositions existantes. L'étude de base citée précédemment révèle à ce sujet ce qui suit : Plus grave est le fait que, 75% de personnes enquêtées considèrent que ces frais sont obligatoires.

A l'analyse, de ces chiffres l'on pourrait être tenté de dire que pour certains parents, il est possible de payer des frais d'APEE sans en être membre. Ceci pourrait se comprendre dans la mesure où malgré les sorties gouverne mentales, l'inscription des élèves dans certains établissements scolaire restent conditionnée par le paiement des frais d'APEE, surtout en zone rurale. Aussi, vu la pertinence de l'APEE dans l'éducation d'un enfant, y adhérer n'est-il pas souvent perçu par le parent comme un devoir ? La problématique du membership : au niveau des parents eux-mêmes, une injustice incompatible avec le statut d'association, est pratiquée notamment avec le fait pour les parents de payer les frais en fonction du nombre d'élèves qu'ils ont dans l'école. Ce qui se traduit par le fait que, les membres supposés d'une même association payent des cotisations ou des frais d'adhésion différent.

Ceci laisse transparaître l'absence du principe de solidarité au sein de ces APEE. L'ambiguïté purement technico-juridique, se matérialise ici au regard des reçus remis lors du paiement des frais d'APEE. En effet, ceux-ci portent le nom des élèves et non celui du parent supposé être membre de l'association. Il en résulte l'évidente question selon laquelle qui de l'enfant ou du parent est membre de l'APEE ?

En outre, la mutation opérée au sein des APE les transformant en APEE s'est faite partiellement, en ce sens que le mode de fonctionnement de la nouvelle structure mixte n'a pas été défini. En effet, les APEE regroupent en même temps des parents qui seuls payent les frais d'adhésion, et les enseignants qui ne déboursent aucun franc mais, qui sont appelés à participer à la gestion de l'argent cotisé par les autres.

Cela pose un problème du point de vue des droits et devoirs des membres de ce nouveau type d'association, dans la mesure où dans une même association cohabitent désormais des membres qui paient les frais d'APEE et ceux qui en sont dispensés mais qui jouissent des mêmes droits. Plus qu'à l'ère des APEE, une lutte acharnée a vu le jour au sein des APEE entre les parents d'élèves et les enseignants notamment en ce qui concerne



l'orientation et la gestion des fonds générés. On assiste également à de nombreuses autres dérives et surtout dans la partie francophone du pays.

En effet certains Enseignants ont délaissé leurs corporations pour envahir les APEE, au point de les transformer en « Association des Parents Enseignants ». Certes, rapprocher les parents d'élèves et les enseignants est bénéfique, en ce sens que cela contribue à apporter des solutions au problème de scolarisation des enfants. Mais il n'en demeure pas moins vrai que ce rapprochement, s'il n'est pas encadré continuera à apporter plus de problèmes qu'il n'apporte de solutions à l'épineux problème de gouvernance de fonds scolaires. L'Etat du Cameroun a clairement compris ce problème en instituant les Conseils d'Ecole dont la fonctionnalité aurait résolu bien des problèmes qui semblent aujourd'hui relever de l'APEE.

Prise en otage par une minorité de parents en complicité avec les chefs d'établissements. Le plus souvent, ce sont des lieux de clientélisme où les dirigeants de ces organisations manifestent peu d'intérêt pour les questions d'éducation, mais davantage pour des raisons de positionnement politique Une gestion de fonds critiquée : les chefs d'établissements justifient très souvent les frais d'APEE par :

- L'achat du matériel didactique pour démarrer l'école;
- Le paiement des salaires des «maîtres des parents »;
- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants;
- L'entretien des locaux;
- Le salaire des gardiens et des agents d'entretien (pour des écoles qui en recrutent) ;
- La distribution des prix en fin d'année...etc.

L'étude menée par NDH Cameroun, révèle que 71% des parents interrogés déclarent que les fonds au sein de l'APEE font l'objet d'une gestion obscure. Les responsables d'APEE quand il en existe, seraient aux dires des parents enquêtés de connivence avec les chefs d'établissement qui sont dans la plupart des cas les trésoriers de fait. Ces derniers prendraient soin de mettre à la tête de l'APEE ceux qui vont servir leurs intérêts, bref ceux qui autoriseraient des décaissements à leur demande. C'est enfin ceux qui valideraient les opérations peu indiquées par ceux qui les y ont placés.

A ce propos, 57% des personnes interrogées sur la manière dont ils jugent le rôle des responsables d'APEE dans la gestion des fonds scolaires affirment que ce rôle est négligeable. En effet, une fois à la tête des APEE, les personnes « *coptées* » par les chefs d'établissement profiteraient de l'absence de contrôle et de suivi permanent de la gestion de ces fonds pour gérer ces fonds à leur guise sans aucune contrainte. Il deviendrait alors difficile de déterminer de façon précise si les projections d'utilisation des fonds mobilisés ont été atteintes car les gestionnaires seraient en même temps gestionnaires et contrôleurs. Finalement, en l'état actuel des choses, les parents ne cessent de se plaindre de la gestion des fonds au sein APEE.

Or, dès que ces parents s'engagent à réclamer un droit de regard sur la gestion des fonds collectés, cela suscite le courroux des gestionnaires. On peut dès lors comprendre pourquoi les relations entre les APEE et la direction des établissements scolaires sont le plus souvent problématique en ce qui concerne les questions financières, nonobstant leur apport notable dans le financement de l'éducation. A l'évidence, la reddition des comptes ne semble pas être une pratique courante autour de la gestion des fonds mobilisés dans le cadre des APEE.

Par conséquent, les parents se plaignent de voir leur implication se limiter à la demande de leurs contributions qui restent obligatoires sur le terrain. Pratique qui contraste pourtant avec la loi de 1990 sur la liberté d'association et le caractère volontaire du paiement des frais d'APEE. Appelés à se prononcer sur la transparence dans la gestion des fonds scolaires, on obtient le graphe suivant : Cet état de chose résulterait de la combinaison de plusieurs facteurs au rang desquels : la méconnaissance des textes régissant le fonctionnement des APEE par les membres, leur faible et/ ou non application, la mauvaise circulation des informations au sein de ces APEE, la mauvaise ou l'absence de tenue de documents comptables, l'irrégularité de tenue des réunions de l'APEE et l'absence de locaux devant servir de bureau de l'association au sein de l'établissement. Aussi, à l'observation, la disparité du niveau entre les membres des associations des parents d'élèves est souvent source d'incompréhension , de discorde et de frustration notamment de la part de ceux des parents ayant un faible niveau d'instruction. La plupart du temps, ces derniers n'ont pas voix au chapitre notamment en ce qui concerne la gestion des fonds mobilisés dans le cadre des APEE. 2004/017 du 22 juillet 2004, décret N° 2010/0247/PM du 26 février 2010, Arrêté N°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du

31 décembre 2010), le gouvernement a transféré ses compétences dans le domaine de l'Education de base aux communes.

L'arrêté du 31 décembre 2010 précise à cet effet en son article 3 que, dans le cadre de l'exercice des compétences à elle transférée, «la commune assure la continuité de l'offre publique d'éducation ainsi qu'une qualité croissante de ce service public en insistant notamment sur ses principes de gratuité».

Selon l'arrêté N°2010/246/B1/1464/A/MINEDUB/CAB du 31 décembre 2010) le gouvernement a transféré ses compétences dans le domaine de l'Education de base aux communes. L'arrêté du 31 décembre 2010 précise à cet effet en son article 3 que, dans le cadre de l'exercice des compétences à elle transférées, «la commune assure la continuité de l'offre publique d'éducation ainsi qu'une qualité croissante de ce service public en insistant notamment sur ces principes de gratuité». Revoir le transfert de compétences (Encadré 3)

### **Encadré 3 : quelques Articles du Décret du 26 février 2010**

**Article 1er :** Le présent décret fixe les modalités (...), les compétences ci-après transférées par l'Etat en matière d'éducation de base :

- La construction, l'équipement, l'entretien et la maintenance des écoles maternelles et primaires et des établissements préscolaires de la commune ;
- L'acquisition des matériels et fournitures scolaires ;
- Le recrutement et la prise en charge du personnel d'appoint desdits écoles et établissements.

Aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), il faut relever que leur responsabilité dans le domaine reste méconnue des autres acteurs notamment des parents/citoyens. En fait, les parents/citoyens ignorent pour la plupart les avantages et enjeux de la décentralisation. Bien au contraire, les APEE continuent à se substituer à l'Etat et maintenant communes dans les écoles primaires. Par exemple elles s'occupent :

- Du renforcement de la consistance du paquet minimum voir même de la prise en charge du paquet minimum dans son ensemble ;
- De l'achat du matériel didactique ;

- De la construction des salles de classes et de la fourniture des tables-bancs;
- Du recrutement et paiement des salaires des « *maîtres des parents* », de personnel d'appui ;
- De la participation aux différentes activités concernant la direction de l'école, etc....

Pire ces APEE, assument ces missions dévolues aux communes dans les écoles sans protestations. Ceci résulte entre autres du faible militantisme au sein de ces APEE, de la faible organisation de ce mouvement et surtout de l'ignorance des membres sur les mécanismes de suivi/contrôle des actions des CTD dans le domaine. On note finalement une faible appropriation du processus de décentralisation dans son ensemble, elle-même conséquence de l'absence d'information et de sensibilisation des acteurs de la décentralisation dans le secteur de l'enseignement de base et du déficit de moyens des CTD. Les APEE restent alors incapables de mettre les Elus locaux face à leurs responsabilités et de sanctionner ces derniers en cas de besoin.

### **7.3. LE PLAN FINANCIER DANS LE CADRE DE LA RATIONALISATION DE LA GESTION D'UN BUDGET**

Le tableau de financement est un outil conçu spécialement pour assurer l'équilibre "*besoins-ressources*" de l'entreprise pour une politique ou activité envisagée pendant une période donnée.

Son intérêt est de faire ressortir les incohérences éventuelles dans l'établissement des prévisions de ventes, des prévisions des charges, des projets d'investissement et des moyens financiers dont on pourrait disposer. Il donnera la justification du capital propre à disposer pour l'activité à créer.

Son établissement nécessite :

1. La description de l'activité projetée c'est-à-dire du programme d'action envisagée par les fondateurs (business plan). Cet inventaire des activités est complété d'informations concernant le champ d'application, la concurrence, les moyens matériels et humains nécessaires, la définition des objectifs à atteindre, les contraintes;
2. La définition du chiffre d'affaires prévisionnel, traduisant par secteur, l'estimation du volume d'activité raisonnablement réalisable;

3. L'établissement du compte de résultats prévisionnel, autorisant le calcul de la rentabilité dont la position positive est indispensable pour assurer la continuité de l'organisation et le maintien des moyens financiers adéquats.

4. Que le plan financier proprement dit où se définissent

A. Les besoins :

- le montant des équipements à acquérir = investissements en capitaux fixes;
- le fonds de roulement nécessaire = capitaux circulants;
- les besoins de trésorerie;

B. Les ressources :

- internes : les fonds propres que les Associations doivent mettre à la disposition de l'organisme;
- externes : crédit d'investissement - crédit à obtenir des établissements de crédit - crédit à obtenir des fournisseurs;

C. Les garanties et cautions

Qui pourront être fournies par la société, par les associés, par les pouvoirs publics.

La structure financière

Le contenu du plan financier n'est pas prescrit par la loi. On établira un bilan technique (appelé aussi bilan de structure) en tenant compte de différents éléments :

Les fonds permanents

Apprécier à priori le montant des fonds que les fondateurs mettent à la disposition de l'entreprise.

- Immobilisations
- Détailler les immobilisations requises :
  - -frais d'établissement, valeurs incorporelles
  - -Terrains, bâtiments, matériel d'exploitation, mobilier, matériel roulant, autres immobilisations.
- -Par un tableau approprié, établir par type d'investissement :
  - -la valeur d'acquisition ;
  - -le taux d'amortissement par taille;

- -calcul le dépense;
- la valeur nette à percevoir.

## CONCLUSION GENERALE

Partis du constat que l'état des lieux institutionnel, managérial, infrastructurel, financier des établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun, nous avons, après investigations compris que le problème viendrait du mode gestion financier du frais d'APEE. Présenté plus haut, Haman mana, dans son journal le jour du 15 novembre 2018 présente le cadre juridique des APEE au Cameroun à travers le décret présidentielle et la circulaire ministérielle sur la création des associations des parents d'élèves. Ces principaux textes encadrent l'organisation d'une Association des Parents d'Elèves et d'Enseignants (APEE) au Cameroun, un décret présidentiel du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire et une circulaire du 25 février 2008 fixant les modalités de fonctionnement des APEE au sein des établissements publics d'enseignement secondaire.

Dans le décret présidentiel signé en 2001 par le chef de l'Etat Paul Biya, les APE/PTA sont citées comme étant une contribution volontaire des ressources financières des établissements scolaires publics. La circulaire signée en 2008 par le feu Ministre des Enseignements secondaires, fixe les modalités de fonctionnement des APEE. Un texte signé dans un contexte précis : « L'existence d'une part de conflits récurrents dû à des incompréhensions entre les chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire et certains bureaux des APEE. Et d'autre part, des pratiques peu orthodoxes dans la constitution de ces bureaux », avait rédigé le ministre.

Quant au journal media terre retrace l'historique de l'APEE au Cameroun et le débat sur les APEE porte pour une certaine catégorie de personnes sur trois axes principaux : la qualité ou la nature de leurs membres, la légalité des textes qui régissent ces associations et les qualité de gestion financières récurrentes de certains membres du bureau pour l'allocation financier, d'objectifs fixés ne soient pas suffisamment atteints malgré l'arsenal de textes réglementaires aussi importants les uns et les autres et la mise en place de plusieurs instances de concertation nous amène à poser notre question de recherche suivante : « En quoi le facteur inhérent à la gestion financière des organisations scolaires facilite-il la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun ? »

L'analyse des déterminants de la théorie organisationnelle développée par les auteurs tels qu'Argyris en 1957 (Fonkeng et Tamajong 2010 : 32). Qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permet le développement des compétences. Le leadership participatif vise le développement de la compétence dans le cadre de la gestion qui dispose le succès ou l'échec d'une organisation qui ne dépend pas des caractéristiques mais de la nature de membre, ce qui nous a permis de trouver une réponse provisoire à la question qui s'est posée plus haute et qui constitue notre hypothèse de recherche à savoir,

« Les facteurs inhérents à la gestion financière des organisations scolaires facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun».

De cette hypothèse sont issues quatre hypothèses spécifiques qui sont :

HR1. La prévision et planification jouent un rôle dans la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

HR2. L'implication des parties prenantes contribue à la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

HR3. La gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

HR4. La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Établissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.

Dans la poursuite de l'objectif général de notre étude qui est d'évaluer le mode de gestion du fond d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun et de mettre en exergue les principales leçons qui en découlent pour renforcer les politiques de pilotage opérationnel et stratégique de la gestion financière de l'enseignement secondaire au Cameroun, nous avons mené une enquête au sein des 41 établissements d'enseignement secondaire général du Mfoundi à partir d'une méthodologie scientifique bien définie.



Nous avons opté pour la méthode exploratoire où nous avons fait appel à quatre approches théoriques : la théorie de leadership participatif, la théorie de partie prenante, théorie de l'engagement productif et la théorie de la contingence et le contrôle de gestion.

Des différentes méthodes ont été employées pour recueillir les informations et en extraire un sens. Ces méthodes sont d'orientation qualitative et quantitative.

Sur le plan qualitatif, nous avons passé des entretiens semi structurés aux responsables des 41 établissements du département de Mfoundi et sur le plan quantitatif, nous avons passé un questionnaire aux membres du bureau de l'APEE.

Les données ainsi collectées, dépouillées, analysées et interprétées par nos soins nous ont permis de valider nos quatre hypothèses spécifiques.

Ces hypothèses confirmées, nous fait retenir que le mode de gestion financière du bureau d'APEE ne permet pas l'atteinte optimale des résultats escomptés. Nous avons à la fin de notre étude, proposée à la communauté éducative un modèle de gestion rationnelle de l'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun qui est celui du model d'Adelman présentée dans le premier volet, regroupe ces objectifs en trois grandes catégories, soit des objectifs individuels, collectifs et institutionnels. La démarche implique les quatre théories convoquées et être pratique pour espérer à atteindre les résultats escomptés.

Comme toute recherche scientifique, notre étude présente quelques limites. Ces différents éléments inhérents aux caractéristiques de cette recherche pourraient être l'authenticité des propos des personnes rencontrées et des écrits étudiés.

Les différentes personnes rencontrées ont effectivement été choisies en fonction de leur expertise sur le sujet étudié. Ce choix méthodologique impliquait que les sujets avaient joué un rôle concret dans la gestion financière de l'APEE. Bien que ce choix ait permis de récolter des données de témoins directs. De plus, la grande majorité des acteurs rencontrés occupaient le poste des membres de bureau ou celui du proviseur. Ils semblaient très paisible de porter un jugement critique sur les actions posées et semblaient comprendre l'importance de la véracité de cette critique pour la réalisation de cette recherche.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abasilim, U.D. (2014). Transformational leadership style and its Relationship with Oorganizational performance in Nigeria Work Context: A Review. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Abernethy, M.A., Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3), 189-204.
- Abu-Duhu, I. (1999). *Une gestion autonome de l'éducation*. Paris : France
- Actes de séminaire du 15-17 Décembre 2010 Sèvres : *Améliorer la qualité de l'éducation : Pratiques, pilotages, politiques publiques*.
- ADEA-AFIDES. (2005). Tiré du site [http://www.adeanet.org/portals2/adea/biennial-2006/doc/B2\\_1\\_afides\\_fr.pdf](http://www.adeanet.org/portals2/adea/biennial-2006/doc/B2_1_afides_fr.pdf)
- Akanni, A. (1997). Culture d'entreprise et performance au Sénégal. Université de caen, 363p.mltigr.Th.:Gest.1997/10/25.
- Akonwa, D.B. (2014). Satisfaction au travail et performance organisationnelle des institutions de l'enseignement Supérieur dans la ville de Bukavu. [Thèse de doctorat]. Catholic University of Bukavu
- Alig-Mielcarek, J.M., Hoy, W.K. (2005). Instructional leadership: its nature, meaning and influence. Dans W.K.Hoy et C.G.Miskel, (dir). *Educational leadership and reform*, P.29-50. E.U: Information Age Publishing,
- Allali, B. (2008). « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », dans *Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Amin, M.E. (2005). *Social sciences research: conception, methodology and analysis*. Makerere University Printery.

- Amos, T.L., Ristow, A., Ristow, L. (2004). *Human resources Management* (2<sup>nd</sup> Edition). Lansdowne: Juta and Co Ltd.
- Angers. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Montréal. Centre Educatif et Cultureline
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. New York: School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*, 31 (1): 97-110.
- Armstrong, M., Baron, A. (1998). *Performance Management- The new realities*. IPD
- Arwidi, O., Samuelson, L.A. (1993). The development of budgetary control in Sweden a research note. *Management Accounting Research*, 4: 93-107.
- Audigier, N. (2008). « *L'évaluation organisationnelle au sein des services non marchands : quelques éléments de réflexion* », communication et organisation, tiré du site <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/652>. Consulté le 22 février 2020. URL
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (1998). Individual consideration viewed at multi levels of analysis: a multi-frame work for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership quarterly*, 6. pp. 188-218
- Aziri, B. (2001). « Job satisfaction: A literature Review », *Management research and Practice*, (vol. 3). (4), pp. 77-86.
- Bachelard. (1938), *la formation de l'Esprit scientifique*. Paris : Vrin
- Bagin, D., Gallagher. (2001). *The school and community relations*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bailey, F., Bourgeois, D., Gruere, P.P., Raullet-Crost, N., Levy, R.C. (2006). *Comportements humains et management*, 2e édition, Person Education.

- Bakayoko, B. (2009). *Les indicateurs de la performance organisationnelle des entreprises Pétrolières de Cote D'Ivoire : cas de la PETROCI (société nationale d'opération pétrolière de la Côte d'Ivoire)*. <https://www.memoire> online. Com
- Balima, N. C. (2016). *La participation des parents d'élèves et des enseignants au choix, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une bonne gestion des établissements secondaires publics : cas du lycée classique de Dang à Ngaoundéré*, Mémoire de fin de cycle, faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Ngaoundéré.
- Banque Mondiale (2012). Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande. [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)
- Bardin, L. (1986). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF ; 4è ed. Le sociologue, dirigé par Paul Fraise P 337
- Barnabé, C. (1999). La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignements. *Revue des sciences de l'éducation*. 19(2), 345-355. <https://doi.org/10.7202/031618ar>
- Barrett, M.E., Fraser, L.B. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review*, 136-147.
- BASS. B., (1985). *Leadership: good, better, best*. Organizational dynamics, 13 (3), 26-40.
- BASS. B., (2008), *The Bass handbook of leadership*, Free Press.
- Bass, B. M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. London: Lawrence Erlbaum. Associates. Publishers.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New-York: Free Press
- Bass, B.M. (1996). *A new Paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership*. State University of New York at Binghamton.
- Bass, B.M. (1997). Does the transformational-transactional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? *American psychologist association*, 52(2):130-139

- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: industry, military and educational impact*. Mahway, New Jersey
- Bass, B.M., Avolio, B, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bastin, G., Roosen, A. (1990 ; 4) *L'école malade d'échec*. Bruxelles : De Boeck
- Beaud. M., Weber. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La découverte.
- Beaud, M. (2006). *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*(édition revue, mise à jour et élargie). La Découverte.
- Béché, E. (2013). *TIC et innovation dans les pratiques enseignantes au Cameroun*. (Thèse de doctorat). Centre de Recherche sur l'Instrumentation la Formation et l'Apprentissage de l'université de Liège, Belgique.
- Bechon, C.R. (2015). Mobilisation et gestion des fonds scolaires dans un contexte de décentralisation au Cameroun.
- Becker, H.S. (2002). *Les ficelles du métier : Conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: La découverte.
- Belinga. B., S. (2005).*Didactique et professionnalisation des enseignants*. Yaoundé, Ed. Clé
- Belkaoui. (1989). *Behavioral accounting: The research and practical issues*. New York: Quorum Books.
- Bena, B. (2007). *Relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle : validation empirique dans des entreprises industrielles tunisiennes à travers la variable modératrice compétitivité*. [Mémoire online] tiré du site <https://www.memoireonline.com>
- Benlalam, L. (2015). *La gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle* [Mémoire] présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître en sciences. Université du Québec à Rimouski. Repéré à [semaphore.uqar.ca](http://semaphore.uqar.ca)>eprint PDF

- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*: Harper and Row publishers.
- Bergeron, J. (1979). *Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent des relations industrielles*, 34(1), 22-40.  
<https://doi.org/10.7202/028935ar>
- Berland, N. (2004). La gestion sans budget : Évaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique. *Finance, Contrôle, Stratégie* 7 (4) : 37-58.
- Bernabé, E., Du pont, P. (2001). *Le leadership pédagogique, une approche managériale du style d'enseignement*. In éducation et francophonie.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991). *Marketing service- competing through Quality*. The free press.
- Bescos, P.-L., Cauvin, E., Langevin, P., & Mendoza, C. (2004). Critiques du budget : Une approche contingente. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 10 (1), 165-185.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance, comptabilité, contrôle, audit. Tome 5, vol.2, Septembre, p 127-150
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley :
- Bleriot. H., Desmet.C., Lapeyronnie. Y., Milloz-Borges. (2016). *La performance des équipes de travail : quel rôle de la fonction de Rh ?* [Mémoire d'expertise.] Université Paris-Dauphine.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?* United Kingdom: University of Exeter. Centre For Leadership Studies, 35 p, Research Report 1.
- Boujlida, A. (2002). *La performance financière des PME Manufacturières : conceptualisation et mesure*. [Mémoire] Université du Québec à Trois Rivières retrieved from <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca> > PDF
- Boukhaldji- Jihad, K. M. (2012). *Essai de mesure de la performance de soins de santé de base PSGA à la préfecture de Rabat au Maroc*. [Mémoire online] consulté le 04 Mars 2020 sur site [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

- Boume, L., Walker, D.H.T. (2006) Visualizing stakeholder influence – two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1),5-22.
- Bouquin, H. (1989). « Contrôle, in *JOFFRE P. SIMON Y.* », *Encyclopédie de gestion*. Paris:Economica, 1: 551-566.
- Bouquin, H. (2001). « Les fondements du contrôle de gestion ». (4<sup>e</sup> édition), PUF, Que sais- je ?
- Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*. Paris : Presses Universitaires de France, 7<sup>e</sup> édition.
- Bourdelais, K. (2014).*L'ordinateur XO et son utilisation pédagogique envisagée par des décideurs pédagogiques du Projet Pilote pour l'Amélioration de la Qualité de l'Éducation de base du Ministère de l'Éducation de base du Cameroun*. (Mémoire de maîtrise non publié). Université de Laval, Québec, Canada.
- Bourdieu, P.,Passeron, J.C. (1970). *La reproduction. Elément pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Edition de nuit.
- Bourgeois, L. (2016). *Assurer la rigueur scientifique de la recherche-action* : 10.17118/11143/8807. Tiré du site <https://doi.org/researchgate.net>
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*. N° 269. Juillet-Août, p 61-65.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés de la plage ou multiple fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, comptabilité, contrôle, audit. Tome 3, (vol 1) mars, pp 89-101.
- Bradley, P., Charbonneau, D. (2004). Le leadership transformationnel au carrefour de l'ancien et du nouveau. *Revue militaire canadienne*.
- Bressoux, P. (1995). Les effets du contexte scolaire sur les acquisitions des élèves : effet école et effets classes en lecture. *Revue française de sociologie*, n° 2, p273-294.
- Brest, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques et management public* en ligne. Vol 28/3/2011. Mis en ligne le 4 novembre 2013. URL: [http://Journals. Openediton.org/ pmp/4406](http://Journals.Openediton.org/pmp/4406)

- Brownell, P. (1983). The motivational impact on management by exception in a budgetary context. *Journal of Accounting Research* 21 (2), 456-472.
- Brownell, P. (1985). «Budgetary systems and the control of functionally differentiate organizational activities». *Journal of Accounting Research* 23: 502-512.
- Brownell, P., Hirst, M.K. (1986). Reliance on accounting information, budgetary participation and task uncertainty: Test of a three-way interaction. *Journal of Accounting Research*, 241-249
- Brownell, P., Merchant, K.A. (1990). The budgetary and performance influences of product standardization and manufacturing process automation. *Journal of Accounting Research* 28 (2) : 388-397.
- Bubb, S., Earley, P. (2009). *Leading staff development for school improvement. School leadership and management* 29(1) :23-37  
<https://doi.org/10.1080/13632430802646370>
- Burns. W. J., Waterhouse, J. H. (1975). « *Budgetary control and organization structure* ».
- Cameroun web (2017). Classement des meilleurs établissements scolaires 2016.  
<https://mobile.cameroon> web.com
- Carrier-Verhet, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Gestion et management. Université de Grenoble tiré du site <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00770161>
- Carton, M. (1984). *L'éducation et le monde du travail*
- Casalis, D., Bloch, H.D. (1997). *Dictionnaire Fondamental de la psychologie de L-Z*. Paris Larousse
- Caughlin, A. M., Baird, L. (nd). *Leadership pédagogique*. www.ed.gov.on.ca
- Chapentier, P. (2000). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan/HER
- Charara, Y. (2011). *La communauté éducative de l'école de Madak.*, Cameron, (mémoire de maîtrise en éducation). Université de Montréal, Québec, Canada.
- Charbil, Y., Marabou, K., Nohra, F. (2010). *Croissance Démographique, fécondité et Education en Afrique Subsaharienne. Politique éducative, émancipation humaine et inégalités sociales dans les pays en développement*. Paris, Harmattan



- Chauchat, H. (2001). *Le questionnaire*. Paris : Puf
- Chauveau, G. (1992) « *Comprendre la (non) réussite scolaire* » in *GPLI école et réussite*. Paris : la documentation française. PP48-53
- Chevallard, Y. (1985). *La transposition didactique - du savoir savant au savoir enseigné*. Grenoble : La Pensée Sauvage.
- Chevallier, T. (2006). *Les nouveaux rôles du chef d'établissement dans l'enseignement secondaire*. Paris, UNESCO. Repéré à <https://unesdoc.unesco.org/images/0014/00149057f.pdf>
- Child, J. (1972). Organizational structure and strategies of control: A replication of the aston studies. *Administrative Science Quarterly* 17 : 163-177.
- Chindi -Koulou, F. (2003). *Mes premiers pas dans la recherche*. Saagraph Yaoundé
- Christian, T. (2014). *Sociologie du conflit en entreprise*. Rhennes : collection Didact Sociologie, 110p.
- Cisia-Ceresta. (2001). Spad-base, aide à l'interprétation. Decisia. Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society* 25 (4-5) , 383-409.
- CLIPP. (2009). *La qualité de vie au travail. Bilan de connaissances. L'inventaire systémique de la qualité de vie au travail*.
- COFEMEN . (2006) : Pour une dynamique de la gestion scolaire Madagascar Avril & Niamey Juin
- Collberg, D. (2012). Quelle identité pour les chefs d'établissement ? La Suède entre décentralisation et recentralisation. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 60, p , 117- 128.
- Collerette, P., Turcotte. G. (2013). *Recueil et pratique des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*. Université du Québec à Outaouais. Tiré du site <http://www.ctrep.qc.ca/wp-content/uploads/2013/10/Recueil-pratiques-de-gestion-favorisant-la-r%C3%A9ussite.pdf>
- Combaz, G.,Cacouault-Bitaud, M. (2013). La pédagogie : une source de conflits entre chefs d'établissement et enseignants ? Le cas du secondaire en France. *Revue*

- Conduit, J., Mavondo, F. T. (2001). « How critical is internal customer orientation to market orientation? » *Journal of Business Research*, 51 (1), p. 11-24
- Conseil Supérieur de l'Education.(1998). *L'école, une communauté éducative. Voies de renouvellement pour le secondaire. Avis à la Ministre de l'éducation*. Québec
- Coopération Cameroun –Banque Mondiale (2017). Ministère de l'Habitat et du développement Urbaine. Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES).
- Courade, G. (2000). *Le désarroi Camerounais, l'épreuve de l'économie-monde*. Paris, Karthala, 283P.
- Crevier-Braud. L. (2016). *L'influence de l'environnement de travail sur le bien – être et la performance au travail : le rôle médiateur des besoins psychologiques*. [Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie]. Université du Québec à Montréal.
- Crews, EL-R., Brouwers, M., Visagie, J.C. (2019). Transformational and transactional leadership style effects on communication styles. *Journal of psychology in Africa*. 29:5,421-428.<https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996> tiré du site <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>
- Crozier, M.,Freidberg, E. (1977).*L'acteur et le système*. Paris : seuil
- Cumby, J.,Conrod, J. (2001). « Non-financial performance measure in the Canadian biotechnology industry ». *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2. No 3, P 261-272, <https://doi.org/10.1108/14691930110400001>
- D'Iribarne, P. (2000). « Management et cultures politiques». *Revue Française de Gestion*. Mars-Avril-Mai , 70-75.
- Da Silvan, L.,Santugini, M. (2009). *Qu'est-ce que la productivité ?* Centre sur la productivité et la prospérité. HEC

- Danut, A. C. (2011). *Leadership et diversité démographique dans les organisations : l'influence de l'âge sur les relations LMX, le leadership transformationnel, la satisfaction au travail et l'engagement affectif*. Université de Grenoble. [Thèse] tiré du site <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00964675>
- De Landsheer ,V. (1992).*Education et formation*. France, pp 2-6, 707
- De Landsheree, G. (1979). *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*. P.U.F.
- De Landsheree, G. (1990). *Introduction à la recherche de l'éducation*, (ed). Georges.
- Décret N° 2001/041 du 19 Février 2001 portant sur Organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire au Cameroun.
- Dehon,A.,Drobertmeasure, A. (2008).*outils de remédiation immédiate ; pour plus d'efficacité et d'équité dans le processus d'enseignement à l'école fondamentale*. Efficacité et équité en éducation, Rennes, France
- Demba, J.J. (2010). *La face subjective de l'échec scolaire : Récits d'élèves gabonais au secondaire*. [Thèse]présentée à la faculté des études supérieures de l'Université de Laval dans le cadre du programme de Doctorat en didactique pour l'obtention du grade de Philosophie Doctor (Ph. D).
- Deschaintre, S. (2017). *Le travail dans la performance organisationnelle : proposition d'une démarche pour étudier la performance du travail. Gestion et management*. NNT : 2017 PAO 1 E 004 tél-01735778
- Deslandes, J., Richard, B. (2001).*La création d'une véritable communauté éducative autour de l'élève : une intervention cohérente et des services mieux harmonisés. Rapport de recherche*. Québec, conseil québécois pour la recherche sociale (CQRS) Ministère de l'éducation du Québec
- Dienesch, R. M.,Liden, R. C. (1986). Leader-Member-exchange model of Leadership: A critique and further development. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor. Vol.11, no 1, p.56.

- Djokma, S. (2015). *L'école et l'association des parents d'élèves*. Ngaoundéré : Mémoire de fin de formation des inspecteurs de l'enseignement du premier degré, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (2009).
- Doh, M.D. (2005). *Les pratiques de ressources humaines et la performance des PME au Togo*. [Mémoire online] tiré du site [https : //www.memoireonline.com](https://www.memoireonline.com)
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-88.
- Doody, O. E. & Doody, C.M (2014). *Transformational leadership in nursing practice*. Br J Nurs, 20(11),661-4
- Doron, R., Parot, F. (2011). *Dictionnaire en psychologie*. 3ème édition, quadrige : Presses Universitaires de France.
- Doucet, O., Simard, G., Tremblay, M. (2006). L'effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et engagement. *Actes du VIIIe congrès de l'AGRH*. Reims
- DSCE : document de stratégie pour l'emploi. Paris 21.
- Ducros, C. (2014). *Travail des chefs d'établissements et pilotage des équipes pédagogiques : analyse des activités des chefs d'établissements en collège réseau ambition réussite- France*. [Thèse de doctorat]. Université d'AIY-Marseille
- DuFour, R., Mattos, M. (2013). How do principals really improve schools? *Educational Leadership*, (70), p. 34-40.
- Dumesnil, C. R. (2018). *Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contexte touristique*. [Mémoire présenté comme exigence partielle en maîtrise du développement du tourisme]. Université du Québec à Montréal
- Duru-Bellat, M., Mingat.A. (1988). Le déroulement de la scolarité au collège : le contexte fait des différences. *Revue française de sociologie*, 29,649-666

- Edith, L. (2010). Le leadership partagé. *Presses de l'université de Montréal*. Tiré du site. <https://books.openedition.org/6540> consulté le 18 Avril 2017.
- Edwards, D., Thomas, C. J. (2005). « Developing a Municipal Performance Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard ». *Public Administration Review* 65 (3): 369- 376.
- Eisenberger, R., Ameli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, vol86, n°1), p.42-51
- Ekholm, B.-G., Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review* 9 (4) ,519-539.
- ELAT, J.M. (1994). *Afrique : L'irruption des pauvres, sociétés contre ingérence, pouvoir et argent*, Paris : Harmattan.
- ElKordy, M. (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. *Business Management Dynamics*, 3(5), 15-26
- Ellicel, P. (2010). *Déterminants de la performance des écoles secondaires en Haïti : Le cas du département du centre*. [Mémoire en master de gestion d'entreprise]. Université des Antilles et de la Guyane. [www. Mémoire online.com](http://www.Memoireonline.com)
- NDJEBAKAL, S.E. (2021). Management de l'offre de formation publique et employabilité durable des diplômés de l'enseignement secondaire au Cameroun.
- Emtcheu, A. (2010). *Influence sociale et éducation : le transfert pédagogique*. Sarrebruck, Editions Universitaires européennes (EUE)
- Endrizzi, L., Thibert, R. (2012). Quels leaderships pour la réussite de tous les élèves ? *Dossier d'actualité Veille et Analyse*, n° 73, avril. ENS de Lyon
- Enseignement secondaire au Cameroun. Pourquoi ça ne marche pas ? Tiré du site <http://lepeticolier.mondoblog.org/20/4/09/19/enseignement-secondaire-au-cameroun-ca.marche-pas/>

- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). « From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the role of implicit leadership theories on Leader – Member Exchange and Employee Outcomes » *Journal of applied psychology*, Washington. vol. 75, no 1, p.51
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Fernando, M., Rivas, O. (2011). *Un modèle globale et intégré de la performance : application à l'urgence d'un hôpital au Mexique*. [Mémoire]. Université de Montréal
- Fonkeng, E. G., Tchaffi, C. I. (2012). *Précise de méthodologie pour l'étudiant et chercheur en Sciences Sociales / Sciences Humaines*. Yaoundé.
- Fonkeng, E. G., Chaffi, C.I., Bomba, J. (2005). *Précise de méthodologie de recherche en Sciences Sociales*. Yaoundé. ACCASUP
- Fonkeng, E., G., Ntembe, N.A. (2009). *Higher education and Economic Development In Africa: The Case of Cameroon*
- Fonkeng, E.G., Tamajong, E.V. (2012). *Administration scolaire et provisorat*, Yaoundé : classicprint 2<sup>e</sup> édition.
- Fonkeng. (2004). “*the history of education in Cameroon 1884-2004*”: Université de Yaoundé 1 .303 p
- Fonkoua, P. (2006). *Quels futurs pour l'éducation en Afrique ?* Paris : harmattan.
- Fournier, J. (2014). *Relation entre le leadership transformationnel et le harcèlement psychologique au travail*. Essai du troisième cycle présenté à l'Université du Québec à Trois Rivières.
- Fozing, I. (2014). *L'éducation au Cameroun entre crises et ajustements économiques*
- François, C. (2003). *La Formation Professionnelle Continue. L'activité des dispensateurs de formation continue en région Centre de 1990 à 2000*. ALFA CENTRE. Retrieved from [www.alfacentre.org](http://www.alfacentre.org)> bpt1203.

- Friedman, A.L., Miles, S. (2006). *Stakeholders Theory and Practice*. Oxford University Press, UK.
- Galbraith, J. R. (1973). «*Designing complex organizations*». Reading MA: Addison-Wesley.
- Ganos, J., & Gallo, P. (2013). *Model for leadership style evaluation- EFST*. Management, Vol, 18, 2013,2, pp. 157-168. retrieved from <https://moj.efst.hr/10-gonos> consulté le 22 mars 2020.
- Ganos, J., Gallo, P. (2013). *Model for leadership style evaluation- EFST*. Management, Vol, 18, 2013, 2, pp. 157-168. Retrieved from <https://moj.efst.hr/10-gonos> consulté le 22 mars 2020.
- Gatsediye, A., Kogne, D. (2016). *Infrastructures scolaires et faible qualité de l'éducation en milieu rural : cas de quelques écoles primaires publiques de l'arrondissement de Mogodé*. (Mémoire de DIPEN). Ecole Normale supérieure de l'Université de Maroua, Cameroun.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (1998). *Les enquêtes sociologiques, théories et pratique*. Armand Colin.
- Gignon-Marconnet, I. (2000). *Quels rôles pour la gestion budgétaire ?* Mémoire de DEA, Université Paris Dauphine.
- Gignon-Marconnet, I. (2003). *Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : Une confrontation des perceptions des professionnels avec la littérature*. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 9 (1), 53-78.
- Goddard, A. (2005). «Accounting and NPM in UK local government- contributions towards governance and accountability». *Financial Accountability & Management* 21(2), 191-219.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity, a preliminary statement. *American Sociological Review*, vol.25, n°2, p.161-178
- Govindarajan. (1984). « Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, N° 2, pp. 125-135».

- Govindarajan., Fisher. (1990). «Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance », *Academy of Management Journal* Vol. 33, N°2, June, pp. 259-285.
- Goyette, G., Michelle, L-H. (1987). *Recherche- action*. Presses de l'Université du Québec.
- Grawitz, M. (1974) *méthodes des sciences sociales*, (2<sup>e</sup> édition), Paris : Dalloz
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des sciences sociales*. 9<sup>e</sup> (éd). Paris : Daloz
- Grazer, B., Rose, J. (2000), l'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation, formation-emploi.
- Guide pour le management des établissements scolaires. (2013). Gestion administrative et de ressources humaines des collèges et lycées. Eduform/APE2. Financement/AFD
- Gurgand, M. (2005). *Economie de l'éducation*. Collection repères. Paris.
- Halachmi, A. (2010). «Citizen Participation and performance measurement: Operationalizing democracy through better accountability». *Public Administration Quarterly*. Fall, 378-399.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge journal of education*, 33(3), 329-351  
tiré du site [HYPERLINK "http://www.philiphallinger.com/papers/CCJE%20and%20http://www.philiphallinger.com/papers/CCJE%20and%2020Lship%2020" Trans%](http://www.philiphallinger.com/papers/CCJE%20and%20http://www.philiphallinger.com/papers/CCJE%20and%2020Lship%2020)
- Hanusheck, E.A. (1992). The trade-off between child quantity and quality, *Journal of Political Economic*, 100 (1), 84-117.
- Harris, A., Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management et Administration Society (BELMAS)*, 22(1), 31-34. <https://doi.org/10.1177/0892020607085623>
- Hartmann, F.G. H. (2000). The appropriateness of rapm : Toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society* 25 (4-5), 451-482.
- Hasan, E., Khajen, A. (2018). Impact of leadership style of organizational performance. *Journal of human resources management research*.



- Henry. E., (2010). *Efficacité comparée de la gestion des établissements d'enseignement public et privée au Cameroun*. Yaoundé : CEPER,
- Hernandez, E. M. (2000). «Afrique : L'actualité du modèle paternaliste ». *Revue Française de Gestion* Mars- Avril-Mai ,98-106.
- Herscovitch, L., Meyer, L.J. (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three- component model », *Journal of Applied Psychology*, Washington, vol.87, no 3, p. 474.
- Hields, J.F., Shields, M.D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society* 23 (1) ,49-76.
- Hofstede, G. (1991). «*Culture and organizations: Software of the mind*». London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1967). *The game of budget control*. The Netherlands: Royal van Gorcum Ltd.
- Hood, C. (1995). «The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme». *Accounting, Organizations and Society* 20 (1/2), 93-109.
- Hope, J.,Fraser, R. (2003). Who needs budget? *Harvard Business Review* 81 (2),108-115.
- Hopwood, A.G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 156-182.
- Horngren, C., Bhimani, A., Datar, S.,Foster, G. (2002). “*Management and cost accounting*”. Prentice Hall.
- Horton, G., Alexia,A., Bennet-Lartey, S., Campilan, D., Carden, F., Souza,S. D., Thang,D.K., Watts, J. (2003). L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel. Expérience d'organisations de recherche et de développement du monde entier. ISNAR, CTA, IDRC CRDI.
- IgalensJ.,Roussel, P. (1998). *Méthode de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Economica, collection recherche en gestion.
- Institut National de la Statistique. (2015). *Annuaire statistique du Cameroun*.
- Isabelle, C.,Labelle, J. (2017). Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école. *Revue des Sciences de l'Education*. 43(2) ,1-14. <https://doi.org/10.7202/1043024ar>

- Ittner, C.D., Larcker, D.F. (1997). "Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*" 22 (3-4), 293-314.
- Jamaludin, Z. (2011). Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of global business and economics*, 2(1), 73-85
- James, al. (2008). *Théorisation du leadership en éducation : une analyse en termes de cognitionsituée*. Tiré du site <https://www.cairn.info>. Consulté le 03 Octobre 2019
- Javed, H.A., Jaffari, A.A., Rahim, M. (2014). Leadership style and employee job satisfaction: a case from the private banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business strategy*, 4(3), 41-50
- Jilinskaya, M. (2012). *Approche psychométrique et différentielle de la mesure du leadership par la méthode de 360 degrés. Artéfact et réalité dans l'hétéro évaluation*. [Thèse] Université de Paris Ouest Nanterre la Défense
- Jones, L.R., Thompson, F. (2000). "Responsibility budgeting and accounting". *International Public Management Journal* 3, 205-227.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership. A meta-analytic test of their relative validities. *Journal of Applied psychology*, 89(5), 755-768 doi : 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kagher, Z. (2009). *La formation continue et son impact dans l'entreprise* (Mémoire online. Université Abderrahmane Mira de Béjaia Algérie) retrieved from <https://www.memoireonline.com>>
- Kalkavan, S., Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 1137-1147.

- Kamdem, E. (1999). Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio anthropologique et managériale». *Revue internationale de gestion* 24 (1), 57-67
- Ken, B., Miller M. (2010) « comment développer son leadership », pp 19-25
- Ken, B., Miller, M. (2010). *Comment développer son leadership*. Nouveaux horizons
- Kerensky, V. (1972). correcting some Misconception about community Education . *Phi Delta Kappan*, vol 4, n°3(novembre 1972),158-160
- Keskes, I. (2014). *Relation between leadership style and dimension of employee organizational commitment. A critical review and discussion of future directions*. IC. 10(1):26-51- online ISSN: 1697 9818-print 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.476>
- Ketchen, D.J.,Shook, C.L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique. *Strategic Management Journal*17 , 441-458.
- Khoza, N.S. (2015). *The impact of transformational and transactional leadership styles on selected job attitudes in a steel manufacturing organization*. Mini dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree master of Business Administration and the Potchefstroom Campus of the North-West University. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org>
- Kimmel, P., Kren, L. (1995). The effect of divisional interdependence on the use of outcome contingent compensation. *Advances in Management Accounting* 3, 113-130.
- Kutche. T. C. D. (2020). *Pratiques de gestions des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire général public au Cameroun*. Gestion et management. Université internationale des Sciences Appliquées du Developpement.
- Labelle J.,Michel , St-Germain . (2004). *la gestion scolaire : une situation à améliorer ?* France
- Labelle, J.,Jacquin, P. (2018). *Leadership transformationnel des directions d'école et communauté d'apprentissage professionnelle : une analyse*. *Education et francophonie*, 46(1), 179-206. <https://doi.org/10.7202/1047142ar>

- Laird. (2011). *Initiative d'amélioration d'école scolaire continue. Commission scolaire Crie*. Tiré du site : <https://www.csree.qc.ca/en/documents/school-improvement/initiative-d-amélioration-scolaire/376-rapport-initiative-damelioration-scolaire/file>
- Lajos, J. (2002). Hungary's Educational community center .*PEP Exchange*, n°45 (février 2002), 13-14
- Lamothe, R. (2017). *Leadership de la direction d'école dans la mise en place et la progression des communautés d'apprentissage professionnelle dans quatre écoles francophones de l'Ontario : étude multicas*. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.20381/ruor-20504>
- Landje , T. (2017). *Les Associations de parents d'élèves, le comité de gestion et le fonctionnement des établissements publics d'enseignement secondaire au Cameroun*. Ngaoundéré : Mémoire de fin de cycle, FSE,.
- Langevin, P., Mendoza, C. (2014). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance dans *comptabilité contrôle audit* 2014/3 (tome20), p 43 à 71 tiré du site [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
- Langlois, L. (2002). Un leadership éthique : utopie ou nécessité ? Dans Langlois et C.
- Lapointe. (2005). *Le leadership en éducation : plusieurs regards, une même passion* p.75.93 Montréal, Canada : Chenelière/McGraw-Hill.
- Lapointe, C., Gauthier, M. (2005). *Le rôle des directions d'écoles dans la dynamique de la réussite scolaire*.
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., &Naeem, M. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166-176.
- Le Cœur, E. (2008).*Gestion des compétences. Le guide pratique*. Bruxelles : Ed. De Boeck.
- Lebas, M. (1995). Le concept de performance, travail, n° 34 printemps/été, 137-149

- Leclercq, J. (2005). Le leadership comme réponse aux nouvelles exigences? *Administration et Education*, N° 105.
- Leclercq, J-M. (2005). « Le leadership comme réponse aux nouvelles exigences ? » *Administration et Education* N°105, 2005.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 5ème Ed. Montréal : Guérin.1554p
- Leiderer. S. ,Wolff P. (2007). *Gestion des finances publiques : une contribution à la bonne gouvernance financière* , 195P.
- Leithwood, K. (2005). Educational leadership. The laboratory for student succes at temple University center for reseach in Human Development and education. Tiré du site : [http : //www.temple.edu/Iss](http://www.temple.edu/Iss)
- Leithwood, K. (2012). Le cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche. Toronto, Canada: Institut de leadership en éducation.
- Leithwood, K., Duke, D. L. (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education* (73), p. 31-50.
- Leithwood, K., Louis, K.S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K.,Jantzi, D. (2000). The effets of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of educational Administration*. 38(2), 112-129 tiré du site: <http://www.emerald-library.com>
- Leka .E . A. (2022). Gouverner et punir justice, corruption et récit de pouvoir au Cameroun. *Fréquence Sud*, (23), 155–177
- Lemière, V.,Altet, M. (1997). *Apprendre et réussir ensemble ; construire une communauté éducative*. Lyon (France) : Editions Chronique sociale,171p

- Lenoir, M., Berger, D. (2007) « représentations du bien-être du collégien selon la Communauté Educative : étude exploratoire ». *Santé publique, la revue de la société Française de santé publique*, vol5, n°19, 373-381
- Lievens, F., Geit, P., Coestsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: an examination of potential biases. *European journal of work and organizational psychology*, 6(4), 415-430
- Loi n°98/004 du 14 Avril 1998 portant orientation de l'Education au Cameroun et fixant le cadre juridique de l'éducation au Cameroun.
- Lonbet, D.B. J.L. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Harmattan.
- Lorino, P. (1999). *Indicateur et tableau de bord : pilotage et performance, méthode et pratique de la performance*. Édition des organisations
- Lorino, P. (2001). *La performance et ses indicateurs. Eléments de définition*. In Hermes (Ed), *Indicateurs de performances* , (p 23-28)
- Lowe, K.B, Kroeck, K. G., Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: *A meta-analytic review of the MLQ literature*. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-415.  
[http://dx.doi.org/10.1016/SI048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/SI048-9843(96)90027-2)
- Macaire, F. G., Sabin. (1993). *Notre beau métier, manuel de pédagogie appliquée. Les classiques africains*, France.
- Mace, G. (1988). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. *Les presses de l'Université LAVAL*. Québec
- MacIntosh, N.B. (1994). *Management accounting and control systems: An organizational and behavioral approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Mafini, C., Poee, D.R.I. (2013). The relationship between employee satisfaction and organizational performance: Evidence from a South African government department. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-9.

- Mahida, H. (2015-2016). *Pilotage organisationnel et performance de l'entreprise*. [Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences de Gestion]. Option : Management des organisations. Université de Tlemcen
- Mahob, F. (2011). Réformes curriculaires du MINEDUB. Consulté le 13 novembre 2022 sur <http://www.pageinsider.com/mafanaeducation.centerblog.net>.
- Mahonne, P. R., (1999). *Etude de cas de cinq « types » d'écoles communautaires au Cameroun*. Yaoundé : CEPER.
- Majoro, J.P. (2008). *L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées du Rwanda*. School of Financial and Banking (SFB) - BBA (Bachelor in Business and Administration.) specialised in Finance. [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- Mantel, J. P., Dupuis, G. (2006). Quality of work life. :theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77 :333-368
- Mapenka, K. K. D. (2022). *Gestion des fonds APEE et conflits dans les établissements scolaires publics de Yaoundé 3*. Mémoire non publié à la FSE
- Marcaire, F. (1979). *Notre beau métier : manuel de pédagogie et appliquée*. Paris: Les classiques africains.
- Marginson, D.,Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviors. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5), 435.
- Marie-Pierre, Henry.(2011). *Les formes d'organisations du travail chez les enseignants du primaire qui intègrent des élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation et d'apprentissage dans leur classe régulière*. [Mémoire]. Université du Québec à Rimouski
- Marjorie, D. C. N. (2020). *Gestion des conflits*. Vuibert
- Maroun, S. (2014). *L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de l'église Maronite*. *Gestion et Management*. Université de Grenoble, 2013. Français. NNT : 2013GRENG003. Tel-00980632

- Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2016). *Leadership scolaire : de la recherche aux résultats*. Québec, Canada : Les Presses de l'Université du Québec.
- Maslow, H. (1954). "Motivation and personality". Harper: New-York.
- Mayo, E. (1945). *the social problem of and industrial civilization* Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Mazutis, D., Morris, Z., Olsen, K. (2011). *Le leadership aux cycles supérieur et au post doctorat*. Richard Ivey School of Business. University of Western Ontario
- Merchant, K.A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review* 4: 813-829.
- Merchant, K.A., & Manzoni, J.-F. (1989). the achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review* 64 (3), 539-558.
- Meyer, J.P., Allen, N. J. (1984). A three component Conceptualization of organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p.61-89.
- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? *Revue de gestion des Ressources Humaines*. Vol.53, p.80-93
- Milani, K. (1975). Budget setting, performance and attitudes. *The Accounting Review* 50, 539-558.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal* 17: 505-512.
- MINEDUB, (2014). *Annuaire Statistiques*.
- Mintzberg, H. (2004). *Initiation, voyage au centre des organisations*. éd. organisations.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-887.



- Molines , M. (2010). *Leadership transformationnel, stress et performance : une étude multi niveaux*. Université de Toulouse 1 Capitole Laboratoire CRM.
- Mons, N.(2007).*Les nouvelles politiques éducatives*. Paris : France. PUF
- Morin, R. (1999). *Leadership transformatif des directions d'écoles et sentiment d'efficacité professionnelle des enseignants*. [Thèse]. Université du Québec à trois Rivières
- Morin, R., Dussault, M. (1999). Leadership de la direction et sentiment d'auto-efficacité des enseignants. *Cahiers de la recherche en éducation*, 6(3) ,373-392. Retrieved from <https://doi.org/10.7202/1016976ar>
- Morineau, A., Piron, M. (2000). *Statistique exploratoire multidimensionnelle 3e édition*. Paris : Dunod.
- Morisette.,D. (2008).*Analyse financière et gestion du fond de roulement 2è édition*
- Mowday, R.T., Poter, L.W., Steers, R.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment ,*Journal of vocational Behavior*, vol.14, pp.224-247.
- Mucchiellie, G. (1996). *Dictionnaire des méthodes quantitatives en sciences humaines et sociales*. Paris. Amand Colin.
- Müller, J.,Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*,Vol.82, n°4 p.46-62.<https://doi.org/103917/grhu.082.0046>
- Muterera, J. (2012). Leadership behaviors and their impact organizational performance in Governmental ENTITIES. *International journal of sustainable development*,pp.19-24. Retrieved from retrieved from <https://papers.ssrn.com>
- Mvessomba, E.A. (2013).*Guide de méthodologie pour une initiation à la méthode expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales*. Yaoundé. Imprimerie Groupe Inter Presse
- N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de Master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan

- Nafzaoui., M. A.(2010), *le contrôle de gestion dans les entreprises publiques : pratiques et déterminants* ,Thèse de doctorat en sciences de gestion à l'université cadaiayyad, Marrakech sous la direction du professeur Ibenrissoul A., Maroc.
- Naprous I. (2011) *Conflit et médiation*. Troyes 205P.
- Naseem, A., Sheikh, S.E. (2011). Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 41-54.
- Ndongko, T.M. (1998).*A handbook on secondary School administration*. Ibadan Heinemann educational Book limited
- Ndulu, B. human capital flight: stratification, globalization and the challenges to tertiary Education in Africa, World Bank.
- Neupane, R. (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(2), 23-43.
- Ngonga, H. (2010). Efficacité comparée de l'enseignement public et privé au Cameroun [thèse de doctorat] Université de Bourgogne
- Nivyintizo,S. (1995). *Déterminant de la performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas des entreprises de construction de Burundi*. [Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi] comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME.
- Njiale, P. M. (2006). Crise de la société, crise de l'école. Le cas du Cameroun, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 41 | avril 2006 ,53-63.
- Nkoa, A. (2001).*Diriger un établissement scolaire de qualité*. Yaoundé : Cameroun. Cacoser
- Nkoa,A. (2011). *Diriger un établissement scolaire de qualité pour une actualisation des compétences de gestion scolaire en contexte africain*. Yaoundé. Presse de cacoserédition

- Noor, A.,Lameck, N. (2018). The Influence of Teachers' Job Satisfaction and Commitment in Teaching Public Primary Schools in Tanzania. *Journal of Education and Practice*, 9(1), 56-63.  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/40738/41892>
- Northouse, P. (2007). *Leadership; théorie and practicee*, sage publications, Thousand Oaks.
- Northouse, P. (2013). *Leadership; théorie and practice* (6<sup>e</sup>ed) california. Sage publications.
- Nougaret, N. (2019). La satisfaction dans le métier enseignant. [Mémoire de Master, École Supérieure du Professorat et de l'Éducation (ESPE), Languedoc-Roussillon].
- Noumba, N. (2008). Un profil de l'abandon scolaire au Cameroun. *Dans Revue Economique du Développement* 2008/I. vol-/6/6, p 37 à 62
- Noumbissie, C.D. (2009). *Attitude et changement de comportement sexuel face au VIH/SIDA : de l'intention d'agir à l'action*. [Thèse de doctorat]. Université de Yaoundé I, Yaoundé.
- Nyamubi, G. J. (2017). Determinants of Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Tanzania. *Education Research International*, 2017, 1-7.  
<https://doi.org/10.1155/2017/7282614>
- Nzino, M. V. Vukeh, E. T (2016). Le système éducatif camerounais : De l'imposition d'une culture au développement des facultés des personnes humaines. *ROCARE*, 1(2016), 56-60.
- Obin, J. P. (2007). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. OCDE
- Obuobisa-Darko, E.,Obuobisa-Darko, T. (2015). Leadership and Employee Satisfaction in the Ghanaian Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 109-119. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/20947/21512>
- OCDE. (2005). *Le rôle crucial des enseignants. Attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. OCDE.

- OCDE. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Vol 1: Politiques et pratiques
- Odhiambo, T. J. (2003). Job satisfaction among graduate teachers in secondary schools in Dar es Salaam region [M.S. thesis, University of Dar es Salaam].  
<http://41.86.178.5:8080/xmlui/handle/123456789/14508>
- Ofoegbu, F. I. (2004). Teacher motivation: a factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. *College Student Journal*, 38(1), 81-89.  
<https://eric.ed.gov/?id=EJ701985>
- Olander, S., Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26(6), 553-561.
- Olembonj, W. P.E., Kragu, N.M. (1992). *Management in education researcher and publication* (ERAP) Nairobi
- Ololube, N. P. (2006). Teacher job satisfaction and motivation for school effectiveness: an assessment. <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf>.
- Ololube, N. P. (2007). Professionalism, demographics, and motivation: predictors of job satisfaction among Nigerian teachers. *International Journal of Educational Policy and Leadership*, 2(7), pp.1-11.
- Olulobe, N. P. (2005). Predictors of job satisfaction among Nigerian Teachers. *International journal of Education policy and Leadership*. [Unpublished Master's Thesis, University of Helsinki, Finland].
- Ombeni, W. M. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational, Administration and Policy Studies*, 8(2), pp.9-16.
- Ondoua, A. H. (2011). Facteurs d'efficacité des écoles secondaires au Cameroun (cahier de CREAD N°96)
- Ondoua, B. V. (2020, 19 février). Le peu d'intérêt accordé aux ressources humaines est l'une des plus graves erreurs de stratégie du Cameroun. Investir.  
<https://www.investiraucameroun.com/economie/1902-14063-ondoua-biwole-le-peu->

d-interet-accorde-aux-ressources-humaines-est-l-une-des-plus-graves-erreurs-de-strategie-du-cameroun

Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers.

*Women in Management Review*, 15(7), 331-343.

<https://doi.org/10.1108/09649420010378133>

Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction attitude and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 962-974.

Otley, D. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*: 122-149.

Oubejja, M. (2014). *Agora des sciences de gestion : le Management*

Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 (9) ,833-848.

Ouedraogo, R.M. (2011). *Stratégies pour l'amélioration des conditions de travail des enseignants et leur rétention dans les écoles en Afrique*. UNESCO-IICBA.

Ouellet, R. (1987). Effet de l'organisation scolaire sur la réussite scolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 13(1) ,85-97, <https://doi.org/10.7202/900553ar>

Ouorou ,S. A.M. (1991). *L'incidence du style de leadership sur le degré de la motivation et de la satisfaction des travailleurs dans les entreprises béninoises*. [Mémoire] présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.E

Ouyang, M., Paprock, K. (2006). Teacher job satisfaction and retention: A comparison study between the U.S. and China. *Texas A & M University*, 1(1), 341-346.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492688.pdf>

Owen, J.G. (1973). *The Management of curriculum development*. London: Cambridge University press.

Owens, R.G. (1998). *Organizational behavior in education*. Boston, MA: Allyn and Bacon

Oyono, A, D. (2009). Evaluation des performances professionnelles et maitrise des «positions» et de la «discipline» dans la gestion des établissements scolaires

d'enseignement secondaire au Cameroun. [Mémoire de Master, Université Senghor d'Alexandrie].

Paget, E., Mounet, J.P (2010). *Flexibilité des entreprises et implication des employés*. Etude de cas d'un prestataire de sport et de tourisme tiré du site <https://journals.openedition.org>

Paillé, P., Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Papanastasiou, E., Zembylas, M. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36(2), 229-247. <https://doi.org/10.1080/03057920600741289>

Paqueb. (2009). Rapport des missions de Formation de la chaîne de supervision pédagogique. Consulté le 18 décembre 2015 sur <http://www.rocare.org/paqueb/PAQUED-Guide-formateur.pdf>

Paracha, M. M., Qamar, A., Mirza, A., Waqas, I. (2012). Impact of leadership style (transformational and transactional leadership) on employee performance and mediating role of job satisfaction. Study of private school (Educator) in Pakistan. *Global journal of management and business research*, 12(4):54-64.

PASEC. (2006). *Document de Stratégie Sectorielle de l'Éducation*. Yaoundé

PASEC. (2015). Performances des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne Francophone : Compétences et facteurs de réussite au primaire.

Patesson, R. (2009). Regards sur la satisfaction des usagers. *Cahiers de la documentation*, 3(2009), 15-23.

Pautasso, M. (2014). Dix règles simples pour rédiger une revue de littérature.

*Kinésithérapie la Revue*, 14(149), 30-34. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2014.01.008>

Pedretti, E. (1996). Facilitating action research in science, technology and society (STS) education: an experience in reflective practice. *Educational Action Research*, 4(3), 307-327. <https://doi.org/10.1080/0965079960040303>

- Peersman, G. (2014). Présentation des méthodes de collecte et d'analyse de données dans l'évaluation d'impact. *Centre de Recherche INNOCENTI de l'UNICEF*. Florencia, Italia.
- Pelletier, D. (2007). *L'exercice de la fonction d'autorité et le leadership en éducation*. Document de référence et de formation Canada. Université de Sherbrooke. Tiré du site <http://guypelletier.ca/mod/data/view.php?ID=2>
- Pelletier, D., Collerette, P., Turcotte, G. (2015). Les pratiques de gestion des directions d'école secondaire sont-elles liées à la réussite des élèves ? *Revue canadienne de l'éducation*, (38 : 1), 1-23.
- Peretti, J-M. (2018). *Gestion des ressources humaines* (227 édition). Vuibert.
- Perrachione, B. A., Petersen, G. J., Rosser, V. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator*, 32(2), 25-41. <https://eric.ed.gov/?id=EJ862759>
- Perrenoud, P. (2000). Gérer le temps qui reste : l'organisation du travail scolaire entre persécution et attentisme. [https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_12.html](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_12.html)
- Perrien, J., Chéron, E. J., Zins, M. (1984). *Recherche en marketing*. Édition Gaétan Morin.
- Peyrat-Guillard, D. (1998). Motivation, satisfaction et implication au travail. *Référence*, 17, 43-50
- Phambu.N .F. (2014). Les enseignants du secondaire à Kinshasa : morphologie sociospatiale, identité et satisfaction professionnelle. Thèse de Doctorat Ph.D., Université catholique de Louvain.
- PhanzuPhanzu, M. (2018). La structure factorielle de la satisfaction au travail des employés de l'Institut National de Préparations Professionnelle. Mémoire de Master, Université de Kinshasa.
- Piaget, J. (1948). *Où va l'éducation*. Paris: Denoël.

- Piasecki, C. (2017). L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur.
- Pierce, J. L., Dunham, R. B. (1987). "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1).
- Piot, T. (2005). Introduction. L'extension de l'espace professionnel enseignant. In Marcel, J.-F. & Piot, T. (Eds.). *Dans la classe, hors de la classe : l'évolution de l'espace professionnel des enseignants* (17-26). Lyon, France : Institut national de recherche pédagogique.
- Plamondon, M. (2009). *La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes. Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle*. CEGO.
- Plane, J. M. (2003). *Management des organisations. Théories, concepts, cas*. Dunod.
- Poissonnier, H., Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie & sciences de l'entreprise* 2-3(179-180), 22-43. <https://doi.org/10.3917/vse.179.0022>
- Prairat, E. (2015). L'idée déontologique: Considérations générales et principes axiologiques. *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 20, 91-110. <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01432003>
- Preble, J.F. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 407-431.
- Publication Ministérielle, 2021. Rôle des parents et de la communauté dans la réussite éducative et dans la valorisation de l'éducation.(2e édition)
- Pugh, D.S., Hirst, M.K., Hinings, C.R., Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly* 13, 65-91.
- Quaglia, R., Marion, S. F., McIntire, W. G. (1991). The relationship of teacher satisfaction to perceptions of school organization, teacher empowerment, work conditions, and community status. *Education*, 112(2), 206-217.
- Quentin de Mongaryas, R. F. (2012). *L'école gabonaise en question. Quel système de pensée, pour quelle société*. L'harmattan.



- Quirion, O. (2008). Les déterminants de la satisfaction professionnelle selon l'âge des travailleurs au Canada. Mémoire de Maîtrise. HEC-Canada.
- Rain, J. S., Lane, I. M., Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44(3), 287-307. <https://doi.org/10.1177/001872679104400305>
- Raineri, N. (2015). L'échange social dans les relations au travail. Trois études sur les comportements citoyens des employés. Thèse de Doctorat, Université de Laval, Québec-Canada.
- Rapport des pays en vue du Forum Mondial sur l'éducation .Yaoundé
- Razafindrakoto, M., Roubaud, F. (2013). La satisfaction dans l'emploi : une mesure de la qualité de l'insertion professionnelle en regard des aspirations. In P. De Vreyer et F. Roubaud, (ed.). *Les marchés urbains du travail en Afrique subsaharienne*. **IRD Éditions/AFD**.
- République du Cameroun 1998. Loi n098/004 du 14 avril 1998. Loi d'orientation de l'éducation du Cameroun. Yaoundé.
- République du Cameroun 2004c. La loi 2004/018 fixant les règles applicables aux communes.
- République du Cameroun. (1996). La Constitution. 18 janvier 1996. Yaoundé.
- République du Cameroun. (2000). L'évaluation de l'éducation pour tous à l'an 2000 :
- République du Cameroun. (2004) b. Loi d'orientation de la décentralisation.2004/017.
- République du Cameroun. (2015). Rapport national de PTA.
- Reuchlin. (2007). Psychologies différentielle. Paris:Puf.
- Reynaud, B. (1993). Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. *Revue économique*, 44(1), 6-8. [https://www.persee.fr/doc/reco\\_0035-2764\\_1993\\_num\\_44\\_1\\_409435](https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1993_num_44_1_409435)
- Reynaud, J. D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (2<sup>o</sup> édition). Armand Colin, coll. « U ».
- Richard, M., Carignan, I., Gauthier, C., Bissonnette, S. (2017). *Quels sont les modèles de formation continue les plus efficaces pour l'enseignement de la lecture et de*

*l'écriture chez les élèves du préscolaire, du primaire et du secondaire ? Une synthèse des connaissances.* Université TELUQ.

Riel, J. (2009). Analyse de l'activité de travail des enseignantes et enseignants du secondaire. Mémoire de Maîtrise, Université du Québec-Montréal.

Rousseau, A. (2008). Conditions visant à favoriser et à soutenir la motivation des enseignantes et enseignants à accompagner des stagiaires en enseignement professionnel. Mémoire de Master. Université De Sherbrooke.  
<http://hdl.handle.net/11143/10395>

Rovenská, D. (2018). Organizational justice and job satisfaction. Conference Paper, Pavol Jozef Šafárik University in Košice, VIII, 908-916.  
<https://www.researchgate.net/publication/32759364>

Sahito, Z., Vaisanen, P. (2020). A literature review on teachers' job satisfaction in developing countries: Recommendations and solutions for the enhancement of the job. *Review of Education*, 8(1), 3-34.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses FNSP-Dalloz.

Saint-Onge, S., Audet, M., Haines, V., Petit, A. (2004). *Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines*. Gaëtan Morin.

Sane, A. (2001). Univers professionnel et motivation des enseignants. Rôle de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Thèse de Doctorat Ph.D., Université Catholique de Louvain.

Saporta, G. (1990). *Probabilités, analyse des données et statistique*. Paris : Éditions Technip.

Schnapper, D. (1999). *La compréhension sociologique, démarche de l'analyse typologique*. Paris: PUF.

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? In *Recherches qualitatives*, 5, 99-111. :  
<https://www.researchgate.net/publication/237504691>

- Scafidi, B., Sjoquist, D., Stinebrickner, T. (2002). The Impact of Wages and School Characteristics on Teacher Mobility and Retention. [Unpublished paper].
- Scheid, J. C. (1980). *Les grands auteurs en organisation*. Dunod.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.  
<https://di.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition. Jossey-Bass.
- Scott, C., Stone, B., Dinham, S. (2001). I love teaching but. International patterns of teachers discontent *Educational Policy Analysis Archives*, 9(28), 1-7.  
<http://epaa.asu.edu/epaa/v9n28.html>
- Scott, M., Swartzel, K. A., Taylor, W. N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102-115.  
<http://dx.doi.org/10.5032/jae.2005.03002>
- Scott, R.W. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems*. 5e édition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- SDN 30. (2020-2030). *Pour la transformation structurelle et le développement*
- Seyyed. Javadin, S. R., Farahi, M. M., Taheri Attar, G. (2008). Understanding the impact of organizational justice dimensions on different aspects of job and organizational satisfaction. *Journal of Management*, 1(1), 55-70.
- Sharma, R. (2013). Teachers' job satisfaction in teaching profession. *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 2(3), 100-104.  
<https://fdocuments.in/document/teachers-job-satisfaction-in-teaching-profession-teaching-profession-is.html>
- Shields, M.D., Young, S.M. (1993). Antecedents and consequences in participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *The Journal of Management Accounting Research* 5, 265-280.
- Silverman, D. (1970). *La théorie des organisations*. Dunod.

- Simo, A. (2020, 6 février). L'assassinat d'un enseignant met en lumière la crise de l'éducation au Cameroun. Sputnik Blog. [frsputniknews.com/afrique/202002061043015286-lassassinat-dun-enseignant-met-en-lumiere-la-crise-de-leducation-au-cameroun](https://frsputniknews.com/afrique/202002061043015286-lassassinat-dun-enseignant-met-en-lumiere-la-crise-de-leducation-au-cameroun)
- Simons, R. (1987a). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), 357-374.
- Simons, R. (1987b). Planning, control, and uncertainty: A process view. In *Accounting and management: Field study perspectives* (Eds, Bruns, W.J., R.S., K.). Boston, MA: Harvard Business School Press, 339-362.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1-2), 127-143.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12, 49-62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15, 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard University Press.
- Sirima, L.C.N., Poipoi, M.W.U. (2010). Perceived factors influencing public secondary school teachers' job satisfaction in Busia district, Kenya. *Educational Research*, 1(11), 659-665. <https://www.interestjournals.org/articles/perceived-factors-influencing-public-secondary-school-teachers-job-satisfaction-in-busia-district-kenya.pdf>
- Sirin, A. F. (2009). Analysis of relationship between job satisfaction and attitude. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(1), 85-104. <http://eku.comu.edu.tr/index/5/1/efsirin.pdf>
- Smithers, A., Robinson, P. (2003). Factors Affecting Teachers' decisions to leave the profession. Department for Education and Skills, [Research Report, University of Liverpool].

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Satisfaction au travail: application, évaluation, causes et conséquences*. Sauge.
- Sponem, S. (2002). *L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : Une approche contingente*. 23e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Toulouse.
- Sponem, S. (2004). *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : Proposition d'une typologie et analyse des déterminants*. Thèse de sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine.
- Steer, R. M., Porter, L. W. (1975). The Measurement of Organizational Commitment. University of California. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Sciences Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 2(30), 89-101.
- Stronge, J., Gareis, C., Little, C. (2006). *Teacher pay and teacher quality: Attracting, developing, and retaining the best teachers*. Corwin Press.
- Sumra, S. (2005). *Working conditions of teachers in Tanzania: A research report*. HakiElimu.
- Tait, M., Padgett, M. Y., Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>
- Tamukong, J. (2004). Towards better management of public education in Cameroon: the case for decentralization. *Africa Development*, vol XXIX, n°2, p134-157
- Tardif, M., & Lessard, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien : expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels*. De Boeck université.

- Tatsabong, T. V., Emini, C. A., Biloa, E. J. A., Kana, K. C. (2020). Effets des dépenses publiques d'éducation sur l'économie camerounaise. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02993735/document>
- Tavani, J. L., Lo Monaco, G., Rambaud, S., Collange, J. (2015). État des lieux des mesures de la satisfaction au travail en français: propositions et perspectives. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2015.11.005>
- Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue Congolaise de Gestion*. 2(24), 63-92. <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063>
- Testa, J-P., Deroulede, B. (2017). *La boîte à outils du Management transversal*. Paris :Dunod.
- Thabo, T. F., Stoffel, R. T. M., Ntonghanwah, F. (2009). Gender Differences in Satisfaction with the Type of Work University Employees Do: Evidence from the University of Botswana. *J. Service Science & Management*, 2, 404-417. <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.24049>
- Thélot, C. (1994). Salaire et durée du travail des enseignants, des cadres, des professions intermédiaires. *Éducation et formations*, 37, 79-89. <http://www.openedition.org/6540>
- Thiétart, R.-A., coll. (2003). *Méthode de recherche en management*. 2e édition, Paris : Dunod.
- Thiffault, S. (2017). Les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés dans les PME. [Mémoire de Master. Université du Québec à Trois-Rivières].
- Tian, J. (2016). La supervision du personnel enseignant. Une étude comparative Québec-Chine. [Mémoire de Maîtrise, Université de Laval, Québec, Canada].
- TIESS. (2018). La théorie du changement (ToC). Fiche synthèse 3, 1-9. Québec. [https://tiess.ca/wp-content/uploads/2020/08/TIESS\\_fiche\\_ToC\\_3.pdf](https://tiess.ca/wp-content/uploads/2020/08/TIESS_fiche_ToC_3.pdf)

- Tillman, W. R., Tillman, C. J. (2008). And you thought it was the apple: a study of job satisfaction among teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, 12(3):1-18.  
<https://www.proquest.com/openview/c5b45ba6d8ed0eb83cb4557a4f5ff092/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38741>
- Timperley, H. (2011). Le développement professionnel des enseignants et ses effets positifs sur les apprentissages des élèves. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 174(2011),31-40. <https://doi.org/10.4000/rfp.2910>
- Tioumagneng, A.,Njifen, I. (2020). L’implication du personnel dans le secteur public administratif : exploration des leviers de la mobilisation au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 4(86), 801-817.  
<https://doi.org/10.3917/risa.864.0801>
- Titanji, P.,Yuoh, N. (2010). Supervision of instruction in Cameroon: Are pedagogic inspectors doing their work? *International Studies in Educational Administration*, 38(2), 21-40. <https://doi.org/doi=10.1.1.1041.6061>
- Titanji, P. F. (1994). Job Satisfaction Among Public Secondary/high School Teachers in Cameroon. Ph.D. Thesis, University of Massachusetts.  
<https://www.projecttopics.org/journals/132935-job-satisfaction-among-public-secondary-high-school-teachers-in-cameroon.html>
- Tomšik, R. (2016). Choosing Teaching as a Career: Importance of the Type of Motivation in Career Choices. *TEM Journal*, 5(3), 396-400. <https://doi.org/10.18421/TEM53-21>
- Torraco R. J. (2005) Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.  
<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torres, J-C. (2014). La reconnaissance professionnelle des enseignants : difficultés et contradictions. *Administration & Éducation*, 4(144), 143-149.  
<https://doi.org/10.3917/admed.144.0143>

- Toupin, L., Lessard, C., Cormier, R. A., Valois, P. (1982). La satisfaction au travail chez les enseignantes et enseignants au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 37(4), 805-826. <https://doi.org/10.7202/029302>
- Tournier, B.,Gottelmann-Duret, G. (2015). *Gestion des enseignants : Allocation et utilisation des enseignants*. UNESCO/IPE.
- Trahand, J. (1980). *Étude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises: Création d'une typologie et essai d'interprétation*. Thèse de sciences de gestion, Grenoble : Université des sciences sociales de Grenoble.
- Tremblay-Barrette, L. (1990). Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean. [Mémoire de Maitrise, Université du Québec à Chicoutimi].
- Tsafack, G. (2004).*Méthodologie générale de la recherche en éducation*.Yaoundé : Cameroun : CUSEAC
- Ueno, S., Sekaran, U. (1992). The influence of culture on budget control practices in the USA and japan: An empirical study. *Journal of International Business Studies* 23 (4): 659-674.
- UNESCO. (2015). *Rapport mondial de suivi sur l'APEE*
- Usop, A. M., Askandar, K., Langguyuan-Kadtong, M., Usop, A. S. (2013) Work performance and job satisfaction among teachers.*International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 245-252. [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_5\\_March\\_2013/25.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_5_March_2013/25.pdf)
- Valentin, G. (2016). Les facteurs de motivation des enseignants sont-ils prédictifs du phénomène du Turnover ? Dimensions croisées entre les enseignants préscolaires et primaires et les enseignants débutants et expérimentés. [Mémoire de Master, Université catholique de Louvain].
- Valentine, S., Silver, L.,Twigg, N. (1999). Locus of Control, Job Satisfaction, and Job Complexity: The Role of Perceived Race Discrimination. *Psychological Reports*, 84, 1267-1273. <https://doi.org/10.2466/pr0.1999.84.3c.1267>
- Van Campenhoudt, L.,Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e édition. Dunod.



- Van Campenhoudt, L., Franssen, A., Hubert, G., Van Espen, A., Lejeune, A., Huynen, P. (2004). La consultation des enseignants du secondaire. [Rapport]. Commission de Pilotage de l'Enseignement - Communauté française Wallonie-Bruxelles <http://hdl.handle.net/2078.3/150362>
- Van den Bos, K., Vermunt, R., Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95–104. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.95>
- Van der Maren, J-M. (2004). *Méthodes De Recherche Pour L'éducation*. Deuxième édition. Les Presses de l'Université de Montréal De Boeck.
- Van Der Stede, W.A. (2001). Measuring «tight budgetary control». *Management Accounting Research* 12 (1) , 119-137P.
- Van Zanten, A. (2008). *Dictionnaire de l'Éducation*. PUF.
- Vandenbergh, R. (1986). Le rôle de l'enseignant dans l'innovation en éducation. *Revue française de pédagogie*, 75(1986), 17-26. [https://www.persee.fr/doc/rfp\\_0556-7807\\_1986](https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1986)
- Vaniscotte, F. (1995). Les stratégies de formation continue des enseignants en Europe. *Recherche et Formation*, 18(1995), 57-71. [https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1995\\_num\\_18\\_1\\_1250](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1995_num_18_1_1250)
- Vasiliki, B., Efthymios, V. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i11/336>
- Vigan, F. A., Giauque, D. (2016). Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique : une revue systématique de la littérature. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(3), 615-630. <https://doi.org/10.3917/risa.843.0615>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley and sons.

- Wasmer, E. (2012). *Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française*. Institut Montaigne éd.
- Watson, A. J., Hatton, N. G. Squires, D. S., Soliman, I. K. (1991). School staffing and the quality of education: Teacher adjustment and satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 7(1), 63-77. [https://doi.org/10.1016/0742-051X\(91\)90058-W](https://doi.org/10.1016/0742-051X(91)90058-W)
- Weber, A., Weltle, D., Lederer, P. (2005). Ill health and early retirement among school principals in Bavaria. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 78(4), 325-31. <https://doi.org/10.1007/s00420-004-0555-9>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wharton, A., Rotolo, T., Bird, S. (2000). Social context at work: A multilevel analysis of job satisfaction. *Sociological Forum*, 15(1), 65-89. <https://doi.org/10.1023/A:1007546120560>
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776-791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., Ford, L. R. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429-459. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9036-3>
- Wils, T., Labelle, C., Guerin, G., Tremblay, M. (1998), "Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. *Relations industrielles*, 23(2), 30-39. <https://ideas.repec.org/p/fth/uqahri/98-01.html>
- Witziers, B., Boster, R., Krunger, M. (2003). Educational leadership and student achievement: the elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly* 39(3), 398-425. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253411> 2003 39

- Wodon, Q., Nkengne, P., TsimpoNkengne, C. (2014). Journée mondiale des enseignants: les enseignants sont-ils satisfaits? *Education for Global Development*.
- Woo Gon, K., Jerold, K. L., Yong-Ki L. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Woods, P., Jeffrey, B., Troman, G., Boyle, M. (1997). *Restructuring schools, reconstructing teachers*. Open University Press.
- Wu, H-J., Wu, Y-I. (2001). A study on Elementary School Teachers Job Satisfaction and its relationship with their social network, Job Characteristics. *Bulletin of Educational Research*, 46, 147-180.
- Yaghubi, M., SaghaeianEsfahani, S., AbolghasemGorgi, H., Norouzi, M., Rezaei, F. (2009). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of selected hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Scientific Research of Health Management*, 12(35), 25-32.
- Yana, S. D. (1993). Un essai de triangulation méthodologique : La recherche sur les relations entre la fécondité, la famille et l'urbanisation chez les Bamiléké et les Bèti (Cameroun). *Bulletin de l'APAD*, 6(1993), 1-6. <https://doi.org/10.4000/apad.2543>
- Zafarullah, P., Vaisanen, S. (2017). Factors Affecting Job Satisfaction of Teacher Educators: Empirical Evidence from the Universities of Sindh Province of Pakistan. *Journal of Teacher Education and Educators*, 6(1), 5-30. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1215001>
- Zainalipour, N., al. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(2010), 1986-1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>
- ZeAmougou, E. E. (2012). La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration : l'expérience PERENCO. ESSEC-Université de Douala - DEPA.

- Zembylas, M., Papanastasiou, E. (2006). Sources of Teacher Job Satisfaction and Dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 36, 229-247. <https://doi.org/10.1080/03057920600741289>
- Zhang, S. S. (2008). Study of Job Satisfaction among Elementary Schools in Shanghai. *Chinese Educational Society*, 40, 40-46. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932400505>
- Zrihen, R. (2002). *Les rôles informels du contrôle budgétaire*. Thèse de sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine
- Zynalpoor, S., Mir Kamaly. (2010). Correlation with organizational justice and job satisfaction among teachers of school in Bandar Abbas. *Journal of Behavioral & Social*, 5(2), 34-51.

## **ANNEXES**

ANNEXE 1: autorisation de recherche

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
\*\*\*\*\*  
Paix – Travail – Patrie  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I  
\*\*\*\*\*  
FACULTÉ DES SCIENCES DE  
L'ÉDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DÉPARTEMENT DE  
CURRICULA ET ÉVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON  
\*\*\*\*\*  
Peace – Work – Fatherland  
\*\*\*\*\*  
THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
THE FACULTY OF EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
DEPARTMENT OF CURRICULA  
AND EVALUATION

**Le Doyen**  
**The Dean**

N° **1209/22**/UYI/VDSSE

**AUTORISATION DE RECHERCHE**

Je soussigné, **Professeur BELA Cyrille Bienvenu**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiant **ALI HAMADOU** matricule **15V3918** est inscrit en Doctorat/Ph.D dans mon Établissement, Département *Curricula et Evaluation*, Filière : *Management de Education*.

L'intéressé doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Doctorat/Ph.D. Il travaille sous la supervision du **Pr LEKA Essomba Armand** et la co-direction du **Dr NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel** tous enseignants à l'Université de Yaoundé I. Son sujet est intitulé : « *Rationalisation du fond alloué à l'APEE dans les établissements d'enseignements secondaires généraux de la ville de Yaoundé* »

Je vous saurai gré de bien vouloir mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider.

En foi de quoi, cette autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le... **11 JAN 2022** .....

**Pour le Doyen et par ordre**  
  
**Etienne**  
Professeur

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix - Travail - Patrie  
-----  
REGION DU CENTRE  
-----  
DEPARTEMENT DU MFOUNDI  
-----  
ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE 3<sup>ème</sup>  
-----  
SOUS-PREFECTURE D'EFOULAN  
-----  
BUREAU DES AFFAIRES GENERALES



REPUBLIC OF CAMEROUN  
Peace - Work - Fatherland  
-----  
CENTRE REGION  
-----  
MFOUNDI DIVISION  
-----  
YAOUNDE 3 SUBDIVISION  
-----  
EFOULAN SUBDIVISIONAL OFFICE

N° 108 /AR/J06.03/BAG

## AUTORISATION DE RECHERCHE

Sous-préfet de l'Arrondissement de Yaoundé 3<sup>ème</sup> soussigné, autorise Monsieur ALI HAMADOU, étudiant en Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, a mener une étude dans l'Arrondissement de Yaoundé 3<sup>ème</sup> durant la période allant du 11 octobre au 30 novembre 2021, dans le cadre des recherches académiques sur le thème : « Rationalisation de la gestion du budget de l'APEE dans les lycées au Cameroun : cas du Département de Mfoundi »

En foi de quoi la présente autorisation a été établie et délivrée à l'intéressée pour servir et valoir ce que de droit.

AMPLIATIONS :

- PREFET/MFOUNDI/YDE
- CHEF DE 3<sup>ème</sup> DEGRE DE YDE IIIe
- INTERESSEE
- DOSSIER/CHRONO/ARCHIVES



EFOULAN, le

11 OCT 2021

Le Sous-préfet

Serge Hervé BIWELE SAL  
Administrateur Civil Principal  
Hors Echelle

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
*Paix - Travail - Patrie*  
\*\*\*\*\*  
MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES  
\*\*\*\*\*  
DÉLÉGATION RÉGIONALE POUR LE CENTRE  
\*\*\*\*\*  
DÉLÉGATION DÉPARTEMENTALE DU MFOUNDI  
\*\*\*\*\*  
SERVICE DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES  
\*\*\*\*\*  
BUREAU DES AFFAIRES GÉNÉRALES  
B.P. : 33 097 YAOUNDÉ TEL. : 222 22 84 88

REPUBLIC OF CAMEROON  
*Peace - Work - Fatherland*  
\*\*\*\*\*  
MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
REGIONAL DELEGATION FOR THE CENTRE  
\*\*\*\*\*  
DIVISIONAL DELEGATION FOR MFOUNDI  
\*\*\*\*\*  
FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE AFFAIRS OFFICE  
\*\*\*\*\*  
GENERAL AFFAIRS OFFICE  
P.O BOX : 33 097 YAOUNDÉ TEL. : 222 22 84 88

N° 317 / 211 / MINESEC / DRES / CE / DDES / M / SAA / BAO

Yaoundé, le 17 AOÛT 2021

**LE DÉLÉGUÉ DÉPARTEMENTAL**  
**A**  
**MESDAMES ET MESSIEURS LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS**  
**PUBLICS DE L'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDÉ III**

**OBJET** : *Demande d'autorisation de collecte de données dans vos établissements*

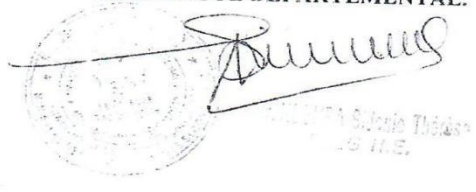
Mesdames et Messieurs,

Faisant suite à la demande d'autorisation de collecte des données de **Monsieur ALI HAMADOU**, étudiant en Doctorat/Ph.D à la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, d'effectuer une collecte des données dans vos établissements respectifs en vue de l'obtention de son diplôme de Doctorat/Ph.D sur le thème : « **Rationalisation de la gestion du budget de l'APEE dans les lycées au Cameroun ; cas du Département de Mfoundi** »

J'ai l'honneur de vous informer que j'ai marqué mon accord.

Pour ce, je vous saurais gré des dispositions que vous voudrez bien prendre à l'effet de lui faciliter la conduite de cette activité ; et cela dans le strict respect des mesures barrières que nous impose la situation sanitaire liée au Covid 19.

**LE DÉLÉGUÉ DÉPARTEMENTAL.**





### Annexe 3 : Questionnaire

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
.....  
CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE (CRFO) EN « SCIENCES,  
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES  
.....  
UNITE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES DE L'EDUCATION  
ET INGENIEURIE EDUCATIVE

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
.....  
POST COORDINATION SCHOOL FOR  
SOCIAL AND EDUCATIONAL SCIENCES  
.....  
DOCTORATE UNIT OF RESEARCH AND  
TRAINING IN SCIENCES OF EDUCATION  
AND EDUCATIONAL INGENIEERING

#### QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX MEMBRES DU BUREAU EXECUTIF

Chers membres,

En vue de l'obtention du diplôme de doctorat PhD en Management de l'Éducation option en faculté des sciences de l'éducation, nous menons une étude sur « **la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun** ». À cet effet, nous vous prions de fournir librement les informations sincères puisque vos réponses ne seront utilisées qu'à des seules fins scientifiques. Les résultats de cette recherche seront présentés à l'université de Yaoundé 1 faculté des sciences de l'éducation filière Management de l'Éducation. Tout en sachant que ce questionnaire n'est pas un sujet d'examen, vous pouvez ajouter toutes autres remarques jugées utiles.

#### Consigne de remplissage

*Cochez la case* 1. Toujours 2. Parfois 3. Rarement 4. Jamais

#### Thème 1 : la prévision et planification du budget

Cochez soit la case 1 (Toujours), 2 (Parfois), 3 (Rarement), 4 (Jamais)

Thème	Items formulés	Réponses et modalités			
Items					
D1	La description des activités projetées en collaboration avec le proviseur au sein de notre association permet la rationalisation du budget d'APEE dans notre établissement.	1	2	3	4
			;	;	;

D2	La rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement dépend de la définition du chiffre du budget prévisionnel.	1	2	3	4
			;	;	;
D3	Etablissement des résultats prévisionnels par jouent un rôle très important dans l’optimisation du budget d’APEE au sein notre établissement.	1	2	3	4
			;	;	;
D4	Définir un plan financier proprement dit constitue un processus nécessaire à la rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement.	1	2	3	4
			;	;	;
D5	La logique et le mode d’organisation des activités scolaires en cours d’année nous permettent de mieux gérer en collaboration avec les acteurs éducatifs le budget de l’APEE dans lycée.	1	2	3	4
			;	;	;

## Thème 2 : l’implication des parties prenantes

Cochez soit la case **1 (Toujours)**, **2 (Parfois)**, **3 (Rarement)**, **4 (Jamais)**

<del>Thème</del> Items	Items formulés	Réponses et modalités			
D6	Nous pensons l’implication des membres exécutifs dans l’organisation des conseils d’établissement au sein notre lycée participe à la rationalisation du budget d’APEE.	1	2	3	4
			;	;	;
D7	L’élection du bureau exécutif constitue un élément normatif de la rationalisation du budget d’APEE dans les établissements secondaires.	1	2	3	4
			;	;	;
D8	Nous pensons que la sollicitation des membres adhérent montre une certaine transparence et contribue à la rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement.	1	2	3	4
			;	;	;
D9	Nous pensons que la prise en compte de l’opinion de tous (différents adhérents) constitue une	1	2	3	4

	nécessité dans la rationalisation du budget d’APEE dans notre établissement.		;	;	;
D10	L’élaboration des projets éducatifs dans notre lycée constitue un justificatif important dans la gestion du budget de l’APEE.	1	2	3	4
			;	;	;
D11	La validation d’un cahier de charge annuel est très nécessaire pour la rationalisation du budget d’APEE dans les établissements secondaires au Cameroun.	1	2	3	4
			;	;	;

### Thème 3 : la gestion et l’exécution du budget de l’APEE

Cochez soit la case 1 (Toujours), 2 (Parfois), 3 (Rarement), 4 (Jamais)

Thème	Items formulés	Réponses et modalités			
Items					
D12	L’achat de certains matériels didactiques par notre association dans le lycée permet de mieux justifier la gestion du budget de l’APEE.	1	2	3	4
			;	;	;
D13	Nous pensons que la rationalisation du budget de l’APEE dépend autant que faire ce peu du paiement effectif des salaires des enseignants vacataires et des personnels d’appui.	1	2	3	4
			;	;	;
D14	J’éprouve un réel plaisir lorsque les enseignants nous laissent la latitude de faire des recherches personnelles.	1	2	3	4
			;	;	;
D15	Pour la rationalisation du budget de l’APEE dans notre lycée, nous nous renforçons la prime de rendement de tous les enseignants.	1	2	3	4
			;	;	;

D16	L'entretien des locaux au cours de l'année scolaire dans notre lycée par notre association participe à la rationalisation du budget de l'APEE.	1	2	3	4
			;	;	;
D17	Pour la rationalisation du budget de l'APEE, nous motivons les élèves à travers des prix spéciaux en fin d'année.	1	2	3	4
			;	;	;

#### Thème 4 : la prise et la validation de décisions

Cochez soit la case **1 (Toujours)**, **2 (Parfois)**, **3 (Rarement)**, **4 (Jamais)**

Thème Items	Items posées	Réponses et modalités			
D18	L'approbation et le suivi du budget de l'APEE dans notre lycée contribue à la rationalisation dans le processus de gestion.	1	2	3	4
			;	;	;
D19	Le recrutement des enseignants vacataires dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE.	1	2	3	4
			;	;	;
D20	Le recrutement d'appui dans notre lycée constitue une nécessité pour la rationalisation du budget de l'APEE.	1	2	3	4
			;	;	;
D21	Nous pensons que consulter le proviseur avant de prendre une décision au sein de l'association est nécessaire pour rationalisation du budget de l'APEE dans l'établissement.	1	2	3	4
			;	;	;
D22	L'amélioration de l'environnement de travail dans le lycée nous incombe et participe à la rationalisation du budget de l'APEE.	1	2	3	4
			;	;	;

### Thème5 : identification du répondant

---

Thème		
Items		
D23	Mon sexe	Masculin <input type="checkbox"/> Féminin <input type="checkbox"/>
D24	Mon âge	Moins de 25ans <input type="checkbox"/> ; 25-30ans <input type="checkbox"/> ; 30-35ans ; 35 ans et plus <input type="checkbox"/>
D25	Depuis combien d'années êtes-vous affilié à l'établissement ?	Moins 2 ans <input type="checkbox"/> ; 2-3 ans <input type="checkbox"/> ; 3 ans et plus <input type="checkbox"/> ;
D26	Mon statut matrimonial	Marié(e) <input type="checkbox"/> ; Célibataire <input type="checkbox"/> ; Veuf ou veuve <input type="checkbox"/>

---

*Merci pour votre participation*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
.....  
CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE (CRFO) EN  
« SCIENCES, HUMAINES, SOCIALES ET  
EDUCATIVES  
.....  
UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES DE L'EDUCATION ET  
INGENIEURIE EDUCATIVE

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
.....  
POST COORDINATION SCHOOL  
FOR SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES  
.....  
DOCTORATE UNIT OF RESEARCH  
AND TRAINING IN SCIENCES OF  
EDUCATION AND EDUCATIONAL  
INGENIEERING

### **GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSÉ AUX CHEFS D'ÉTABLISSEMENT**

**Introduction :** Etudiant en Management de l'Éducation à l'Université de Yaoundé I, dans le cadre de la rédaction de mes travaux de thèse de doctorat portant sur la thématique : « **la rationalisation de la gestion du budget d'APEE dans les établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun** », je sollicite votre collaboration pour le déroulement harmonieux de ladite thèse. Merci de bien vouloir répondre aux questions ci-après aussi simplement et avec franchise. La présente investigation n'est pas une enquête de moralité. Elle a un but purement académique. Le strict de confidentialité et le respect des personnes sont préservés. Veuillez-vous exprimer en toute confiance.

**Date :**

**Lieu :**

**Heure de début :**

**Heure de fin :**

**Code des répondants :**

**Noms des répondants :**

---

## Entretien sur la prévision et planification du budget de l'APEE

### Thèmes

### Contenus du discours

#### Points focaux de questionnement sur l'entretien

Items

I1 Dans le cadre de la préparation du budget prévisionnel de l'APEE dans votre établissement, en tant que proviseur, ces éléments sont-ils pris en compte :

- Description des activités projetées ;
- Définition du chiffre du budget prévisionnel ;
- Etablissement de résultat prévisionnel ;
- Définir le plan financier proprement dit ;
- La logique et le mode d'organisation des activités scolaires ?

Ces éléments concourent-ils à la rationalisation du budget de l'APEE dans votre lycée ?

#### Entretien sur l'implication des parties prenantes

I2 En tant président du conseil d'établissement, l'implication des parties prenantes est-elle tributaire :

- Des conseils des établissements ;
- De l'élection du bureau exécutif ;
- De la sollicitation des membres adhérent ;
- Du respect de l'opinion de tous ;
- De l'élaboration des projets éducatifs ;
- De la validation d'un cahier de charge annuel ?

À votre avis, cette implication peut-elle être une solution de l'optimisation de la gestion de l'APEE dans votre lycée ?

### **Entretien sur la gestion et l'exécution du budget de l'APEE**

I3 A votre avis, la gestion et l'exécution du budget de l'APEE dans votre établissement passe-t-elle par :

- L'achat des matériels didactiques ;
- Le paiement des salaires ;
- Le renforcement de la prime de rendement des enseignants ;
- L'entretien des locaux ;
- La distribution des prix en fin d'année ?

L'acquisition de ces éléments contribue-t-il à la rationalisation du budget de l'APEE dans votre lycée ?

### **Entretien sur la prise et la validation de décisions**

I4 Lors de l'assemblée générale de l'APEE, la prise et la validation des décisions tiennent-elle compte des besoins et éléments suivants :

- De l'approbation et suivi de budget ;
- Du recrutement des enseignants vacataires ;
- Du recrutement du personnel d'appui ;
- De la consultation ;
- De l'amélioration de l'environnement de travail ?

Que pensez-vous de la rationalisation du budget de l'APEE dans votre établissement ?

### **Thème : identification du répondant**

I5 Votre sexe ?

I6 Votre âge ?

I7 Nombre d'années au poste ?

---

*Merci pour votre aimable collaboration*



**ANNEXES 4 : un exemple de budget d'établissement d'enseignement secondaire général**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie  
MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES  
DELEGATION REGIONALE DU CENTRE  
DELEGATION DEPARTEMENTALE DU MFOUNDI  
LYCEE DE NGOA-EKELLE  
YAOUNDE III  
BP 17 YAOUNDE  
Tél. 2 22 22 29 67  
Immatriculation 5LH1G5FD11749110



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace - Work - Fatherland  
MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION  
REGIONAL DELEGATION FOR THE CENTRE  
MFOUNDI DIVISIONAL DELEGATION  
GOVERNMENT HIGH SCHOOL NGOA-EKELLE  
YAOUNDE III  
P.O Box 17 YAOUNDE  
Tél. 2 22 22 29 67  
Immatriculation 5LH1G5FD11749110

**ANNEE SCOLAIRE 2019/2020**

**BILAN ANNUEL**

**COMPTE DE GESTION ADMINISTRATIVE**

**DU LYCEE DE NGOA-EKELLE**

PERIODE ALLANT DE SEPTEMBRE 2019 A SEPTEMBRE 2020

## COMPTE ADMINISTRATIF

### I- PRESENTATION DU LYCEE

Géographiquement, le Lycée de Ngoa-Ekellé est situé dans la région du Centre, Département du Mfoundi, Arrondissement de Yaouré

Sur le plan structurel, le Lycée comporte 52 salles de classe, 02 salles d'informatique, 01 infirmerie, 01 bureau des sports, 01 bureau de l'Orientation scolaire, 01 bureau de des APPS, 01 bureau de de l'Action sociale, , 05 surveillances générales, 08 censorats, 04 blocs latrines, 01 bibliothèque et 01 bureau du service de la scolarité, 02 aires de sport nécessitant des travaux d'aménagement, 01 bureau de la comptabilité-matières, 01 bureau de l'intendance et 01 bureau abritant le provisorat, 01 salle des professeurs.

Au début de l'année scolaire 2020/2021, le budget prévisionnel comprenait un effectif de .....élèves, réparti ainsi qu'il suit :

- ❖ 1<sup>er</sup> cycle : 1.812 élèves
- ❖ 2<sup>nd</sup> cycle : 2.172 élèves

Mais la réalisation durant l'année scolaire en termes d'effectif aura été de 3.858 élèves, soit :

- ❖ 1<sup>er</sup> cycle : 1.856 élèves
- ❖ 2<sup>nd</sup> cycle : 2.002 élèves
- ❖ Cas sociaux : 54 élèves

Ainsi les différents frais enregistrés y afférents peuvent être recensés de la manière suivante :

1- FRAIS EXIGIBLES :

- a) 1<sup>er</sup> cycle : 1856 élèves x 7 500 FCFA : ..... 13.920.000 FCFA
- b) 2<sup>nd</sup> cycle : 2.002 élèves x 10 000 FCFA : ..... 20.020.000 FCFA

2- FRAIS APEE:

3.858 élèves (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle) x 12 500 FCFA : ..... 48.225.000 FCFA

3- FRAIS INFORMATIQUE :

3.858 élèves (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle) x 5 000 FCFA : ..... 19.290.000 FCFA

2

4- FRAIS MEDICAUX :

3.858 élèves (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle) x 1 000 FCFA : ..... 3.858.000 FCFA

5- FRAIS DE PHOTO :

3.858 élèves (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle) x 1 000 FCFA : ..... 3.858.000FCFA

**NB :** Les cas sociaux ont constitué un total de 53 élèves et ont été exemptés de tous les frais de scolarité.

### II- BILAN DES RECETTES

Les recettes se répartissent ainsi qu'il suit :

- 1) Le solde de l'année scolaire 2019/2020
- 2) Les contributions exigibles
- 3) Les ressources propres
- 4) Les contributions liées aux examens
- 5) Les contributions liées à la dotation budgétaire de l'état
- 6) Les contributions volontaires de l'APEE
- 7) Les frais de de livret médical
- 8) Les frais de photo
- 9) Les contributions liées à l'informatique.

Ces recettes peuvent être résumées selon le tableau ci-dessus

Ligne	Rubrique	Prévision	Réalisation	Ecart		% de réalisation
				Reste	Surplus	
		00	00	00	00	00
I	Report de l'année scolaire 2018-2019					
II	Contributions exigibles	35.340.000	33.940.000	00	00	100%
II	Ressources propres	250.000	250.000	00	00	100%
IV	Contributions examens	20.903.000	20.903.000	00	00	100%

3

V	Contribution sur dotation budgétaire de l'état	2.800.000	2.800.00	00	00	96,76%
VI	Contribution volontaire de l'APEE	49.837.500	48.225.000	- 1.612.500	00	96,76%
VII	Frais de de livret médical	3.987.500	3.858.000	- 129.000	00	96,76%
VIII	Frais de photo	2.987.000	3.858.000	- 129.000	00	96,76%
IX	Frais de l'informatique.	19.935.000	19.290.000	- 645.000	00	96,76%
<b>TOTAL GENERAL DES RECETTES</b>		<b>137.925.500</b>	<b>133.124.000</b>	<b>- 4.801.500</b>	<b>00</b>	<b>96,76%</b>

Les recettes retrouvées au.....2020 s'élèvent à : Trente-trois millions cent vingt-quatre mille FCFA (33.124.000 FCFA)

### III- SITUATION DES EFFECTIFS

N°	Niveaux	Effectifs		
		Prévisions	Réels	Ecart
1	1 <sup>e</sup> cycle	1.812	1.856	- 44
2	2 <sup>nd</sup> cycle	1.175	2.002	+ 173
<b>TOTAL</b>		<b>3.987</b>	<b>3.858</b>	<b>- 129</b>

#### IV- RECAPITULATIF DES RECETTES

1- Report de l'année 2018-2019 .....	00
2- Contributions exigibles.....	33.940.000
3- Ressources propres (cantine) .....	250.000
4- Frais d'examens .....	20.903.000
5- Dotation de l'Etat .....	2.800.000
6- Contributions de l'APEE .....	75.231.00

**TOTAL** : ..... **133.124.000**

**NB** : Bien que le solde est de 33.940.000, le lycée a perçu uniquement 29.433.010. Ceci dû également au prélèvement des quote- parts s'élevant à 2.720.830. A nous notons un reliquat de non reversement s'élevant à un montant de 1.786.160.

5

#### V- RECAPITULATIF DES DEPENSES

1- Dépenses permanentes .....	28.862.496
2- Dépenses sous frais d'examens .....	20.903.000
3- Dépenses de fonctionnement .....	38.913.840
4- Dépenses d'investissements .....	33.296.097
5- Dépenses propres + non affectées.....	1.304.610
6- Dotation de l'état .....	2.800.000
7- COVID .....	5.257.300
8- Dettes .....	4.441.115
9- Reste à payer de la messagerie et des livrets médicaux .....	1.786.160

**TOTAL** : ..... **137.564.678**

6

**VI- SITUATION DU COMPTE**

N°	Désignation	Montant
1	Recettes	133.124.000
2	Dépenses	137.565.115
SOLDE		- 4.441.115

**Le Solde est de : - 4.441.115** ainsi réparti :

- Solde du compte relatif aux frais exigibles : ..... 00 FCFA
- Solde du compte relatif aux frais d'APEE : ..... - 4.441.115 FCFA

7

**CERTIFICAT DE CONCORDANCE**

Nous soussignés, certifions la parfaite concordance entre les résultats du présent compte de gestion présenté en recettes à la somme de **cent trente-un millions trois cent trente-sept mille huit cent quarante francs CFA ( 131.337.840 FCFA)**.

**NB** : A nous notons un reliquat de non reversement s'élevant à un montant de **1.786.160**.

Le solde de **moins quatre millions quatre cent quarante-un mille cent quinze francs FCFA (- 4.441.115 FCFA)** est disponible dans les comptes du Lycée de Ngoa-Ekellé.

A Yaoundé, le \_\_\_\_\_

**Le Commissaire aux comptes**

**L'Intendant**

**Le Proviseur**

8

Délibération n° ..... du ...../...../2020 portant adoption du compte de gestion du Lycée de Ngoa-Ekellé pour l'année scolaire 2019-2020

### EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS

Le Conseil d'Etablissement du Lycée de Ngoa-Ekellé, délibérant conformément aux dispositions du décret n°2001/041 du 19 février 2001 et des arrêtés et circulaire d'application subséquents, notamment l'Arrêté n°365/b1/1464/MINEDUC/062/MINFI du 19 septembre 2001, a adopté les dispositions dont la teneur suit :

**Article 1** : Le compte de gestion du Lycée de Ngoa-Ekellé pour le compte de l'exercice 2019/2020 est arrêté :

- En recettes à la somme de : **Cent trente-un millions trois cent trente-sept mille huit cent quarante francs FCFA (131.337.840 FCFA)**
- En dépenses à la somme de : **Cent trente-sept millions cinq cent soixante-cinq mille cent quinze francs FCFA (137.565.115 FCFA)**
- Reliquat de non reversement de **Un million sept cent quatre-vingt-six mille cent soixante FCFA (1.786.160 FCFA)**.

**Article 2** : Le solde budgétaire de – 4.441.175 est disponible dans les comptes du Lycée de Ngoa-Ekellé. Il sera reporté au budget de l'exercice 2020-2021.

A Yaoundé, le \_\_\_\_\_

Le Commissaire aux comptes

L'Intendant

Le Proviseur

Le président du Conseil d'Etablissement

LOI N°98/004 DU 4 AVRIL 1998

D'ORIENTATION DE L'EDUCATION AU CAMEROUN<sup>1</sup>

**TITRE I - DES DISPOSITIONS GENERALES**

**Article premier :** (1) La présente loi fixe le cadre juridique général de l'éducation au Cameroun.

(2) Elle s'applique aux enseignements maternels, primaire, secondaire général et technique, ainsi qu'à l'enseignement normal.

**Article 2 :** (1) L'éducation est une grande priorité nationale.

(2) Elle est assurée par l'Etat.

(3) Des partenaires privés concourent à l'offre d'éducation.

**Article 3 :** L'Etat consacre le bilinguisme à tous les niveaux d'enseignement comme facteur d'unité et d'intégration nationale.

**Article 4 :** L'éducation a pour mission générale la formation de l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique, civique et moral et de son insertion harmonieuse dans la société, en prenant en compte les facteurs économiques, socio-culturels, politiques et moraux.

**Article 5 :** Au titre de la mission générale définie à l'article 4 ci-dessus, l'éducation a pour objectifs :

1. la formation de citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde et respectueux de l'intérêt général et du bien commun;
2. la formation aux grandes valeurs éthiques universelles que sont la dignité et l'honneur, l'honnêteté et l'intégrité ainsi que le sens de la discipline;
3. l'éducation à la vie familiale;
4. la promotion des langues nationales;
5. l'initiation à la culture et à la pratique de la démocratie, au respect des droits de l'homme et des libertés, de la justice et de la tolérance, au combat contre toutes formes de discrimination, à l'amour de la paix et du dialogue, à la responsabilité civique et à la promotion de l'intégration régionale et sous régionale;
6. la culture de l'amour de l'effort et du travail bien fait, de la quête de l'excellence et de l'esprit de partenariat;
7. le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise;
8. la formation physique, sportive, artistique et culturelle de l'enfant;
9. la promotion de l'hygiène et de l'éducation à la santé.

**Article 6 :** L'Etat assure à l'enfant le droit à l'éducation.

**Article 7 :** L'Etat garantit à tous l'égalité de chances d'accès à l'éducation sans discrimination de sexe, d'opinions politiques, philosophiques et religieuses, d'origine sociale, culturelle, linguistique ou géographique.

**Article 8** : L'enseignement est apolitique.

**Article 9** : L'enseignement primaire est obligatoire.

**Article 10** : L'école publique est laïque. Sa neutralité et son indépendance vis-à-vis de toutes les religions sont garanties.

## **TITRE II - DE L'ELABORATION, DE LA MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE ET DU FINANCEMENT DE L'EDUCATION**

**Article 11** : (1) L'Etat assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées, les familles ainsi que les institutions publiques et privées. A cette fin, il :

- arrête les objectifs et les orientations générales des programmes nationaux d'enseignement et de formation, en liaison avec tous les secteurs de la vie nationale en vue de la professionnalisation de l'enseignement;
- veille à l'adaptation permanente du système éducatif aux réalités économiques et socioculturelles nationales ainsi qu'à l'environnement international, particulièrement en ce qui concerne la promotion des enseignements scientifiques et technologiques, du bilinguisme et l'enseignement des langues nationales;
- fixe les conditions de création, d'ouverture et de fonctionnement des établissements publics et privés et en assure le contrôle;
- définit les normes de construction et d'équipement des établissements de l'enseignement public et privé et en assure le contrôle; élabore et met à jour la carte scolaire.

(2) Il est assisté dans ces missions par un organe consultatif, le Conseil National de l'Education, dont l'organisation, les attributions et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret du Président de la République.

**Article 12** : Le financement de l'éducation est assuré par : les dotations budgétaires de l'Etat, les allocations budgétaires des collectivités territoriales décentralisées, les contributions des partenaires de l'éducation, les dons et legs, toute autre contribution prévue par la loi.

**Article 13** : La responsabilité des collectivités territoriales décentralisées dans la mise en œuvre de la politique de l'éducation et le financement de celle-ci fait l'objet d'une loi particulière.

## **TITRE III - DE L'ORGANISATION, DE L'EVALUATION DU SYSTEME EDUCATIF ET DE LA RECHERCHE EN EDUCATION**

### **Chapitre I : De l'organisation du système éducatif**



**Article 14** : L'organisation et le contrôle de l'enseignement à tous les degrés sont des devoirs impérieux de l'Etat.

**Article 15** : (1) Le système éducatif est organisé en deux sous-systèmes, l'un anglophone, l'autre francophone, par lesquels est réaffirmée l'option nationale du biculturalisme.

(2) Les sous-systèmes éducatifs sus-évoqués coexistent en conservant chacun sa spécificité dans les méthodes d'évaluation et les certifications.

**Article 16** : (1) Le sous-système anglophone est organisé en cycles et filières ainsi qu'il suit : l'enseignement maternel d'une durée de deux (2) ans; l'enseignement primaire d'une durée de six (6) ans; l'enseignement secondaire d'une durée de sept (7) ans; l'enseignement post-primaire d'une durée de deux (2) ans; l'enseignement normal d'une durée de deux (2) à trois (3) ans.

(2) L'enseignement secondaire comprend : un premier cycle de cinq (5) ans ayant un sous-cycle d'observation en tronc commun de deux (2) ans et un sous-cycle d'orientation de trois (3) ans d'enseignement général et technique; un second cycle de deux (2) ans d'enseignement général ou d'enseignement technique.

(3) En plus de l'enseignement général, une formation pratique est offerte aux élèves dans les collèges et lycées professionnels, selon leur orientation.

**Article 17** : (1) Le sous-système francophone est organisé en cycles et filières ainsi qu'il suit : l'enseignement maternel d'une durée de deux (2) ans; l'enseignement primaire d'une durée de six (6) ans; l'enseignement secondaire d'une durée de sept (7) ans; l'enseignement post-primaire d'une durée de deux (2) ans; l'enseignement normal d'une durée de deux (2) à trois (3) ans.

(2) L'enseignement secondaire comprend : un premier cycle de cinq (5) ans ayant un sous-cycle d'observation en tronc commun de deux (2) ans et un sous-cycle d'orientation de trois (3) ans d'enseignement général ou d'enseignement technique.

(3) En plus de l'enseignement général, une formation pratique est offerte aux élèves dans les collèges et lycées professionnels, selon leur orientation.

**Article 18** : (1) Les diplômes sont délivrés dans chaque sous-système ainsi qu'il suit : à la fin du cycle d'enseignement primaire; à la fin du premier cycle d'enseignement secondaire; à la fin du second cycle d'enseignement secondaire; à la fin de la formation post-primaire; à la fin de la formation d'enseignement normal.

(2) Le passage au second cycle d'enseignement secondaire est conditionné par l'obtention du diplôme de fin de premier cycle.

(3) Un décret du Président de la République détermine les certifications du système éducatif.

**Article 19** : Les enseignements en cycles et filières, ainsi que les modalités de choix et de changement desdites filières sont fixés par voie réglementaire.

**Article 20** : (1) Les milieux professionnels sont, en tant que de besoin, associés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de formation par alternance, des contenus et moyens de la formation ainsi qu'à l'évaluation et à la validation des résultats de cette formation.

(2) Un décret du Président de la République fixe, en tant que de besoin, l'organisation et le fonctionnement du système de formation par alternance.

**Article 21** : Les objectifs et les orientations générales des programmes nationaux d'enseignement et de formation ainsi que le calendrier scolaire national sont fixés par voie réglementaire.

**Article 22** : (1) L'année scolaire comporte au moins trente-six semaines de cours effectifs.

(2) Le rythme d'enseignement comprend des périodes d'études et des périodes de vacances.

**Article 23** : (1) L'enseignement est dispensé dans les établissements scolaires ci-après : les écoles maternelles; les écoles primaires; les collèges et les lycées d'enseignement général; les collèges et les lycées d'enseignement technique ou professionnel; les écoles post-primaires; les écoles normales d'instituteurs de l'enseignement général et technique. (2) Il peut également être assuré par un système d'enseignement à distance.

**Article 24** : (1) Les établissements privés d'enseignement concourent aux missions de l'éducation.

(2) Ils peuvent être libres ou sous contrat.

(3) Le régime de l'enseignement privé est fixé par une loi particulière.

**Article 25** : L'enseignement dans les établissements scolaires prend en compte l'évolution des sciences et des technologies et, dans ses contenus et ses méthodes, est adapté aux évolutions économiques, scientifiques, technologiques, sociales et culturelles du pays et de l'environnement international.

**Article 26** : Toute implantation d'un établissement public et privé sur le territoire national doit se faire conformément à des orientations et aux critères définis par voie réglementaire.

**Article 27** : (1) L'enceinte d'un établissement d'enseignement est inviolable.

(2) Les chefs d'établissement scolaire sont responsables du maintien de l'ordre dans leur établissement.

(3) L'intervention des forces de l'ordre ne peut y avoir lieu que sur réquisition expresse du chef d'établissement.

(4) En cas de défaillance dans l'accomplissement de leur mission de maintien de l'ordre, les chefs d'établissement sont suppléés de plein droit par les autorités hiérarchiques ou de tutelle.

**Article 28** : (1) Toute implantation de salles de jeux, de débits de boissons, de salles de cinéma, de commerce de tabac et toute autre nuisance est interdite sans l'enceinte ou la périphérie des établissements scolaires.

(2) Toutefois, la vente des boissons hygiéniques peut être autorisée au sein des établissements scolaires.

**Article 29** : Les activités d'orientation et de psychologie scolaire s'effectuent au cours de la scolarité de l'enfant à tous les niveaux d'enseignement.

## **CHAPITRE II : DE L'ÉVALUATION DU SYSTÈME ÉDUCATIF ET DE LA RECHERCHE EN ÉDUCATION**

**Article 30** : L'Etat procède à l'évaluation régulière du système éducatif/

**Article 31** : (1) L'Etat encourager et soutient les activités de recherche en éducation.

(2) Les activités de recherche en éducation sont conduites par les organes dont la création, l'organisation et le fonctionnement sont fixés par voie réglementaire

### **TITRE IV - DE LA COMMUNAUTE EDUCATIVE Chapitre I : De la notion de communauté éducative**

**Article 32** : (1) La communauté éducative est l'ensemble des personnes physiques et morales qui encourent au fonctionnement, au développement et au rayonnement d'un établissement scolaire.

(2) En sont membres : les dirigeants, les personnels administratifs et d'appui, les enseignants, les parents d'élèves, les élèves, les milieux socioprofessionnels, les collectivités territoriales décentralisées.

**Article 33** : Les membres de la communauté éducative sont associés, par l'intermédiaire de leurs représentants, aux instances de concertation et de gestion institués au niveau des établissements d'enseignement, ainsi qu'à chaque échelon de concertation des collectivités territoriales décentralisées ou des structures nationales de l'éducation.

## **CHAPITRE II : DES ÉLÈVES**

**Article 34** : L'élève a droit aux enseignements prescrits par les programmes. Ce droit s'exerce dans le strict respect de la liberté d'expression, de pensée, de conscience et d'information de l'élève.

**Article 35** : L'intégrité physique et morale des élèves est garantie dans le système éducatif. Sont de ce fait proscrits : les sévices corporels et toutes autres formes de violence, les discriminations de toute nature, la vente, la distribution et la consommation des boissons alcooliques, du tabac et de la drogue.

**Article 36** : (1) Les obligations des élèves consistent en l'accomplissement des tâches inhérentes à leurs études.

(2) Elles incluent le respect des textes en vigueur, y compris le règlement intérieur de l'établissement scolaire fréquenté.

## **CHAPITRE III : DES ENSEIGNANTS**

**Article 37 :** (1) L'enseignant est le principal garant de la qualité de l'éducation. A ce titre, il a droit, dans la limite des moyens disponibles, à des conditions de vie convenables, ainsi qu'à une formation initiale et continue appropriée.

(2) L'Etat assure la protection de l'enseignant et garantit sa dignité dans l'exercice de ses fonctions.

(3) Un décret du Président de la République fixe le statut particulier du personnel des corps de l'éducation.

**Article 38 :** L'enseignant jouit, dans le cadre des franchises académiques et dans l'exercice de ses fonctions, d'une entière liberté de pensée et d'expression, dans le strict respect de la liberté de conscience et d'opinion des élèves.

**Article 39 :** (1) L'enseignant est soumis à l'obligation d'enseignement, d'éducation, d'encadrement pédagogique, de promotion scientifique, d'évaluation et de rectitude morale.

(2) Il est, en outre, soumis au respect des textes en vigueur, notamment le règlement intérieur de l'établissement où il exerce les fonctions d'enseignant.

## **TITRE V - DES DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES**

**Article 40 :** Le système éducatif régi par la présente loi sera progressivement mis en place par des textes d'application.

**Article 41 :** Le système éducatif en vigueur demeure et continue de fonctionner jusqu'à l'intervention des textes d'application prévus à l'article 40 ci-dessus.

**Article 42 :** La présente loi sera enregistrée, publiée suivant la procédure d'urgence, puis insérée au journal officiel en français et en anglais.



REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN  
 Paix - Travail - Patrie  
 MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE  
 -ET-  
 MINISTRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

UNITED REPUBLIC OF CAMEROON  
 Peace - Work - Patrie  
 MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION  
 AND  
 MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS

**ARRETE INTERMINISTERIEL N° 242/L/779/MINEDUC/MS**  
 Portant organisation des Activités Scolaires de Niveau Collégial.

LE MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE  
 ET  
 LE MINISTRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

- La Constitution de 2 Juin de la République Unie du Cameroun modifiée et complétée par la loi n°79/62 du 29 Juin 1979 ;
- VU le décret n°75/468 du 21 Juin 1975 portant réorganisation du Gouvernement de la République Unie du Cameroun ;
- VU le Décret n°75/47 du 10 Juin 1975 concernant les Membres du Gouvernement modifié par le décret n°77/493 du 5 Décembre 1977 ;
- VU la loi n° 57/LF/19 du 12 Juin 1967 sur la liberté d'association ;
- VU la loi n°73/15 du 7 décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives au Cameroun ;
- VU la loi n°76/15 du 6 Juillet 1976 portant organisation de l'Enseignement privé au Cameroun ;
- VU le Décret n°74/406 du 24 Avril 1974 portant réorganisation du Ministère de l'Education Nationale, modifié et complété par le décret n°76/254 du 30 Juin 1976 ;
- VU le Décret n°72/470 du 15 Septembre 1972 portant organisation du Ministère de la Jeunesse et des Sports, modifié par le décret n°75/653 du 9 Octobre 1975 ;
- VU le Décret n° 67/DF/503 du 21 novembre 1967 sur la réorganisation des mouvements de Jeunesse et de l'Education Supérieure modifié par le décret n°76/302 du 11 Août 1976 ;
- VU le Décret n°76/306 du 5 Septembre 1976 portant réorganisation de l'Enseignement Privé ;
- VU le décret n°22/131 du 13 Avril 1971 portant réorganisation de l'Institut National de Participation au Développement et des structures de son œuvre de Service National ;
- VU l'arrêté n°1/06/35/71 du 15/2/1973 portant organisation des Activités Scolaires de Niveau Collégial ;
- VU l'arrêté interministériel n°081906/103/MINEDUC/MSJ du 17/10/77 portant organisation du Travail Manuel dans les établissements scolaires de Niveau Collégial ;
- VU l'arrêté n°08276/147/MINEDUC/MSJ du 7/10/77 portant organisation du Grand Prix de Travail Manuel dans les établissements scolaires de Niveau Collégial ;

**ARRETEMENT :**

**ARTICLE 1er :** Les activités Post et Parascolaires organisées sur les dispositions du présent arrêté comprennent :

- 1° - La Coopérative scolaire
- 2° - L'Association des Parents d'Elèves (A.P.E.)
- 3° - L'Assurance scolaire
- 4° - La Bibliothèque scolaire
- 5° - L'Education Sanitaire et Nutritionnelle
- 6° - Les Colonies - Camps de Vacances - Chantiers de Jeunesse.

1/12

ARTICLE 2 : Ces activités ont pour but de favoriser la formation théorique d'une part, et d'autre part de donner un enseignement pratique complémentaire destiné à faire de tout élève en fin de scolarité, qu'il soit titulaire ou non d'un diplôme, un agent de développement.

TITRE I

DE LA COOPERATIVE SCOLAIRE

CHAPITRE I

DEFINITION - BUT - ORGANISATION

ARTICLE 3.- La Coopérative scolaire, qui se trouve au sein d'un établissement relevant du Ministère de l'Education Nationale, est une association d'élèves. Elle est gérée, sous la supervision du chef d'établissement, par les élèves ; ou par un comité de gestion au niveau des écoles primaires et maternelles.

La coopérative scolaire est une institution tendant à éveiller et à développer, chez les élèves, le sens de la collaboration dans la réalisation des tâches communes.

ARTICLE 4.- Elle vise essentiellement l'idéal du progrès humain et a pour but :

- 1°- l'éducation morale, civique et intellectuelle de l'élève ;
- 2°- l'entraide et la solidarité ;
- 3°- l'acquisition du sens de la responsabilité ;
- 4°- le développement de l'esprit coopératif ;
- 5°- le rayonnement de l'établissement scolaire.

ARTICLE 5.- Les règles d'administration de la coopérative scolaire sont celles prévues par le Titre IV de la loi n°73/15 du 7 décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives au Cameroun notamment en ses articles 20, 29, 31, 3 et 33.

ARTICLE 6.- L'ensemble des élèves de l'établissement, encadré par les enseignants, constitue l'Assemblée Générale de la Coopérative Scolaire. Celle-ci est à titre transitoire administrée par :

- le Conseil d'administration et
- le bureau exécutif.

a) - le conseil d'administration est composé de représentants des élèves à raison de trois par année d'étude.

b) - Le bureau exécutif élu par le Conseil d'administration se compose de :

- 1 Président
- 1 Vice-Président
- 1 Secrétaire
- 1 Secrétaire-Adjoint
- 2 Commissaires aux Comptes

ARTICLE 7.- Le Trésorier est, de droit, le Chef d'établissement. Dans les écoles primaires et maternelles, le trésorier est un enseignant nommé, sur proposition du Conseil d'Administration, par le Chef d'établissement.

ARTICLE 8.- Les élèves inscrits dans les classes de fin de scolarité dans l'établissement sont inéligibles au Bureau Exécutif.

ARTICLE 9.- Le président du Bureau Exécutif assure la présidence du Conseil d'Administration et de la Coopérative scolaire.

2.1.12

Les fonctions de membre du Conseil d'Administration ou du Bureau exécutif sont gratuites.

- ARTICLE 10. - La Coopérative scolaire repose sur les activités ci-après :
- 1° - le sport
  - 2° - le travail manuel
  - 3° - la cantine scolaire
  - 4° - l'Animation Culturelle.

ARTICLE 11 : Chaque établissement crée ou réorganise sa Coopérative au début de l'année scolaire. Sous peine d'inexistence, la coopérative doit, dans les 10 Jours de sa constitution, être déclarée par voie hiérarchique à l'autorité scolaire la plus proche de l'établissement.

L'autorité scolaire qui reçoit la déclaration en délivre un reçu-pissé.

ARTICLE 12 : Tout élève inscrit dans l'établissement doit adhérer à la coopérative scolaire.

- ARTICLE 13 .- Pour couvrir les besoins prévus à l'article 10 ci-dessous la coopérative scolaire peut compter sur :
- les cotisations des élèves
  - les dons des organismes publics et privés
  - les subventions de l'État
  - les subventions des communes
  - les produits des tombolas
  - les produits des activités culturelles
  - les produits de la cantine scolaire "A"
  - la vente des produits des travaux manuels des élèves
  - la vente des produits du bricolage technique

ARTICLE 14. - Le Ministre de l'Education Nationale fixe le taux de participation à la coopérative scolaire.

Au début de l'année scolaire, les élèves doivent s'acquitter, auprès du chef d'établissement, de la totalité de leurs cotisations à la coopérative scolaire.

ARTICLE 15. - La coopérative scolaire n'accorde de prêts ou de dons.

ARTICLE 16. - Le trésorier de la coopérative scolaire exécute les dépenses décrites sur avis conformes du Président et du Secrétaire de la coopérative. L'avis conforme du Bureau Exécutif, pris au cours d'une réunion régulière (ordre du jour, quorum, session ordinaire ou extraordinaire), est requis pour la réalisation de toutes dépenses éventuelles.

ARTICLE 17. - Les procès-verbaux de toutes les réunions doivent être établis et présentés à l'occasion de toutes réquisitions.

- ARTICLE 18. - Les dépenses autorisées dans le cadre de la coopérative scolaire portent uniquement sur :
- l'embellissement de l'établissement ;
  - le complément ; l'enrichissement ou l'acquisition du matériel d'enseignement et de sport ;
  - l'approvisionnement de la bibliothèque scolaire ;
  - la satisfaction de quelques distractions (voyages culturels, sorties récréatives, animation des clubs) ;
  - l'aménagement des foyers dans les établissements
  - l'achat des médicaments pour une pharmacie de l'établissement ;
  - l'organisation des fêtes scolaires ;

3.12

- le matériel des travaux manuels ;
- le désintéressement éventuels des artisans et professionnels ayant rendu un service à l'établissement dans le cadre de la coopérative scolaire.

ARTICLE 19.- Les dépenses non prévues à l'article 18 ci-dessus sont soumises à l'autorisation préalable du Ministre de l'Education Nationale ou du Délégué Provincial de l'Education Nationale.

ARTICLE 20.- Toute dépense effectuée en violation des articles 18 et 19 ci-dessus expose les contrevenants aux peines prévues par l'article 104 du Pénal.

Le Ministre de l'Education Nationale ou son représentant peut exercer une action en justice pour faire sanctionner ce détournement.

## CHAPITRE II

### CONTROLE ET TUTELLE DE LA COOPERATIVE SCOLAIRE

ARTICLE 21.- La Coopérative scolaire est placée sous la tutelle et le contrôle du Ministre de l'Education Nationale.

Le Ministre de l'Education Nationale peut, sur le plan national charger le service des Activités Post et Péri-scolaires de toute opération de vulgarisation, d'animation, de coordination et de contrôle préventif de la coopérative scolaire. A cet effet, ledit service signale au Ministre de l'Education Nationale tout fait et acte pouvant porter atteinte au bon fonctionnement de ladite coopérative.

En toute hypothèse, le Ministre de l'Education Nationale peut une délégation expresse de tout ou partie du pouvoir de contrôle aux Délégués Provinciaux de l'Education Nationale.

ARTICLE 22.- Le contrôle prévu à l'article précédent porte essentiellement sur :

- a) - le respect de l'éducation coopérative scolaire ;
- b) - les formes éducatives de la coopérative scolaire ;
- c) - les techniques pédagogiques appliquées pour créer l'esprit coopératif et le civisme ;
- d) - la gestion des fonds et du patrimoine ;
- e) - le rôle et le comportement des élèves, enseignants ou l'autorité scolaire participant à l'animation des activités de la coopérative scolaire.

ARTICLE 23.- Le Ministre de l'Education Nationale précisera les modalités d'application des présentes dispositions.

## CHAPITRE III

### DU SPORT - ORGANISATION

ARTICLE 24.- Les élèves sont astreints à l'éducation physique et à la pratique du sport à l'école.

ARTICLE 25.- L'Office du Sport scolaire et Universitaire du Cameroun (OSSUC), ou tout autre organisme créé à cet effet, assure l'organisation et la promotion du sport dans les établissements d'enseignement.

Les élèves ou étudiants incapables de participer à des activités sportives ne sont pas éligibles à des subventions.

4.12



ARTICLE 26. - Un arrêté conjoint du Ministre de la jeunesse et des Sports et du Ministre de l'Éducation Nationale fixe :

- les conditions d'organisation de l'OSSUC
- la part de responsabilité qui incombe à chacun des Ministres concernés ;
- la structuration et la désignation des responsables de cet organisme.

#### CHAPITRE IV

##### DU TRAVAIL MANUEL

##### DEFINITION - BUT - ORGANISATION

ARTICLE 27. - Par travail manuel, il faut entendre toute activité de production ou de service ayant un caractère d'intérêt général qui tend à faire acquérir à l'élève ou à l'étudiant l'habileté manuelle, le goût de la création, le sens de la dignité du travail manuel et la conscience de ses responsabilités dans le développement du pays.

Les activités de production englobent tous les travaux d'agriculture, d'élevage et d'artisanat.

Les activités de service ayant un caractère d'intérêt général visent tous les travaux d'entretien, d'aménagement ou d'équipement.

ARTICLE 28. - L'organisation du travail manuel dans les établissements d'enseignement reste celle prévue par l'arrêté interministériel n°00790/G/103/MINEDUC/MJS du 11 novembre 1975 portant obligation du travail manuel dans les établissements scolaires universitaires ainsi que l'article 15 du décret n°79/131 du 12 avril 1979 portant réorganisation de l'Office National de participation au Développement.

ARTICLE 29. - Le Chef d'établissement peut faire appel aux artisans et professionnels extérieurs pour enseigner les différents aspects du travail manuel. Le concours de ces enseignants est, autant que possible, bénévole et s'effectue dans les limites autorisées.

ARTICLE 30. - Le travail manuel est sanctionné par une note chiffrée qui peut entrer en ligne de compte dans le calcul des moyennes des compositions et de certains examens officiels.

#### CHAPITRE V

##### DE LA CANTINE SCOLAIRE

##### DEFINITION - BUT - ORGANISATION

ARTICLE 31. La cantine scolaire est un service créé à l'intérieur d'un établissement scolaire dans le but de fournir, moyennant une redevance en argent, soit des aliments, soit de la boisson non alcoolisée aux élèves dudit établissement.

ARTICLE 32 : La cantine scolaire a pour but de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des élèves qui, pour des raisons d'éloignement ou de disponibilité financière, ne peuvent s'offrir un déjeuner aux prix courants du marché.

ARTICLE 33. - Les cantines scolaires se divisent en deux catégories :

- la cantine de la catégorie "A"
- la cantine de la catégorie "B"

5.1.2

\* a) - La cantine de la catégorie "A" est celle qui, organisée dans le cadre de la coopérative scolaire, exige de chaque élève le paiement d'une redevance en argent en contrepartie du service rendu.

b) - La cantine de la catégorie "B", créée et financée par le Ministère de l'Éducation Nationale, accorde, moyennant le paiement d'une redevance en argent, ses services aux élèves.

ARTICLE 34. - Le Chef d'établissement assure la bonne marche de la cantine. Il veille au respect des bonnes conditions de sécurité, d'hygiène et d'équilibre alimentaire.

#### CHAPITRE VI

##### DE L'ANIMATION CULTURELLE DEFINITION - BUT - ORGANISATION

ARTICLE 35. - L'animation culturelle à l'école est un ensemble d'activités récréatives ayant pour but d'offrir aux élèves des loisirs sains et éducatifs.

ARTICLE 36. - Les activités récréatives organisées dans le cadre de l'animation culturelle à l'école visent essentiellement à éveiller chez les élèves le goût, la connaissance et la pratique de nos traditions. Elles permettent d'acquies, de promouvoir et de conserver le patrimoine culturel.

ARTICLE 37. - Les activités prévues à l'article 36 ci-dessus peuvent se pratiquer sous forme de clubs tels que :

- le théâtre
- le cinéma
- le folklore
- la musique
- la photographie
- la correspondance interscolaire
- les débats, conférences ou causeries
- les jeux de "questions et réponses"

Ces activités se pratiquent au sein de l'établissement soit par les élèves seuls, soit sur l'appréciation et la supervision du Chef d'établissement, avec le concours des professionnels ou de toute personne intéressée.

ARTICLE 38. - L'exercice des activités culturelles à l'école par des professionnels est soumis à l'obtention d'une autorisation préalable du Ministre de l'Éducation Nationale.

Cette autorisation détermine le respect territoriale et les conditions d'exercice. Le Ministre de l'Éducation Nationale peut révoquer cette autorisation. Ce retrait d'autorisation ne peut donner lieu à dommages-intérêts.

ARTICLE 39. - Tout établissement scolaire peut organiser en son sein des groupes d'animation culturelle.

Les groupes scolaires d'animation culturelle offrent des spectacles soit à leurs membres dans le cadre scolaire soit au public.

\* Lorsque l'entrée dans la salle de spectacles organisée par les élèves est payante, les recettes vont dans la caisse de la coopérative scolaire.

\* Lorsque un spectacle est organisé par un professionnel, la moitié des recettes entre dans la caisse de la coopérative scolaire et le reste revient au professionnel organisateur.

6.12

TITRE II

DE L'ASSOCIATION DES PARENTS D'ÉLÈVES  
(A.P.E.)

CHAPITRE UNIQUE

DEFINITION - BUT - CONSTITUTION

ARTICLE 40.- L'Association des Parents d'Élèves, en abrégé A.P.E., est un groupement de parents intéressés qui, dans l'intérêt des élèves s'accordent avec les autorités scolaires et administratives pour promouvoir le bon fonctionnement de l'établissement.

ARTICLE 41.- L'Association des Parents d'Élèves a pour but :

- a) - de promouvoir et de défendre les intérêts matériels et culturels de l'établissement ;
- b) - d'étudier et de favoriser la réalisation de toute activité post et périscolaire ;
- c) - de représenter, par ses mandataires, les parents d'élèves auprès des autorités scolaires et administratives ;
- d) - de favoriser la mise en place d'un "Centre de réflexion pour les parents".

ARTICLE 42.- L'Association des Parents d'Élèves doit respecter les dispositions de la loi n° 7/AF/19 du 12 Juin 1967 sur la liberté d'association et le statut qui en est élaboré par le Ministère de l'Éducation Nationale.

ARTICLE 43.- Le Centre de Réflexion pour les Parents, qui est créé au sein de l'Association des Parents d'Élèves, constitue un moyen de formation et d'information sur les problèmes relatifs à l'Éducation.

ARTICLE 44. Il appartient au chef d'établissement de programmer avec les Parents d'Élèves des causeries éducatives sur les thèmes ci-après :

- 1° - les relations entre l'école et la famille
- 2° - l'éducation des enfants et les problèmes scolaires
- 3° - l'éducation sanitaire, nutritionnelle
- 4° - l'information sexuelle
- 5° - l'éducation physique et sportive
- 6° - le civisme et le secourisme
- 7° - le travail manuel (agriculture, pisciculture, élevage et artisanat).

ARTICLE 45.- L'Association des Parents d'Élèves se forme par établissement. Toutefois, sur autorisation expresse du Ministère de l'Éducation Nationale, une Association des Parents d'Élèves peut regrouper plusieurs établissements scolaires précis. Le Ministère de l'Éducation Nationale peut révoquer cette autorisation. Ce retrait de l'autorisation peut donner lieu à dommages-intérêts.

\* ARTICLE 46.- Le Chef d'établissement et le personnel enseignant en service sont, de droit, membres de l'Association des Parents d'Élèves de leur établissement.

Le Chef d'établissement et le Bureau Exécutif de l'Association des parents d'Élèves se concertent pour assurer le bon fonctionnement de ladite Association.

F. A. 2

ARTICLE 47.- En rapport avec les besoins de l'établissement, le Ministre de l'Éducation Nationale fixe le taux de cotisation de chaque adhérent.

L'Association des Parents d'Élèves

- gère ses propres fonds.

- décide de l'aide à apporter matériellement ou moralement à l'établissement. Elle en informe par écrit le chef d'établissement et le Ministre de l'Éducation Nationale.

ARTICLE 48.- Si cette aide est constituée par une somme d'argent destinée à effectuer certains travaux, le chef d'établissement scolaire et le bureau exécutif de l'Association des Parents d'Élèves en assurent la gestion sur un compte spécial, contrôlable par les autorités du Ministère de l'Éducation Nationale et du Ministère de l'Administration Territoriale.

ARTICLE 49.- Les fonds de l'Association des Parents d'Élèves sont séparés de ceux de la coopérative scolaire.

Cependant, les sommes allouées à l'établissement par l'Association des Parents d'Élèves sont gérées de façon concertée par le chef d'établissement et le bureau exécutif de l'Association des Parents d'Élèves. Cette aide est exclusivement affectée aux fins auxquelles elle est destinée.

ARTICLE 50.- Le Ministre de l'Éducation Nationale suspend dans un établissement scolaire les activités de toute association des Parents d'Élèves qui ne se conforme pas aux prescriptions du présent arrêté. Cette suspension ne donne pas lieu à dommage-intérêts.

Le Ministre de l'Administration Territoriale et le Ministre de la Jeunesse et des Sports sont informés de cette mesure de suspension par le Ministre de l'Éducation Nationale.

### TITRE III

#### DE L'ASSURANCE SCOLAIRE

##### CHAPITRE I

##### DEFINITION - BUT - ORGANISATION

ARTICLE 51.- L'assurance scolaire est un contrat par lequel une Compagnie d'assurance s'oblige, moyennant une rémunération appelée "prime", à indemniser les élèves des établissements d'enseignement des dommages dont ils peuvent être victimes par suite de la réalisation des accidents pendant ou à l'occasion de leur vie scolaire ou leurs études à l'établissement.

ARTICLE 52.- Les clauses spéciales de la police d'assurance scolaire sont, en accord avec le Ministre de l'Éducation Nationale ou son représentant, élaborées par la Compagnie d'Assurance choisie.

ARTICLE 53.- Les élèves des établissements scolaires relevant du Ministère de l'Éducation Nationale payent une prime qui est fixée par le Ministre de l'Éducation Nationale.

ARTICLE 54.- L'élève s'acquitte, au début de chaque année scolaire, de la prime d'assurance et de ses frais de coopérative scolaire au chef d'établissement.

Il lui est délivré un reçu à souche dûment signé et cacheté.

Le chef d'établissement tient un registre où sont consignés les noms des élèves ayant versé leur prime d'assurance.

..8/12

L'Animateur Provincial est, sur proposition du Délégué Provincial de l'Education Nationale, nommé par le Ministre de l'Education Nationale.

L'Animateur des Activités Post et Péri-scolaires est choisi parmi les enseignants qualifiés, de préférence parmi ceux qui ont suivi des stages de formation.

**ARTICLE 79.** - L'Animateur des Activités Post et Péri-scolaires travaille sous l'autorité scolaire hiérarchique dont il relève. A cet effet, il :

- a) - rend compte à celle-ci de la marche générale des Activités Post et Péri-scolaires dans sa circonscription ;
- b) - anime et coordonne les Activités Post et Péri-scolaires dans le ressort du territoire où il est compétent ;
- c) - reçoit et exécute sur le plan technique les instructions de l'Animateur des Activités Post et Péri-scolaires immédiatement placé au-dessus de lui ;
- d) - tient informé de ses activités le Ministre de l'Education Nationale en lui adressant le double de toutes ses correspondances, les rapports trimestriels et annuels ;
- e) - travaille en collaboration avec les responsables locaux du Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- f) - entretient des relations de service avec les animateurs des établissements publics et privés.

**ARTICLE 80.** - Les dispositions du présent arrêté ne s'appliquent aux Ecoles Maternelles qu'en ce qui concerne l'Association des Parents d'Elèves, l'Association Scolaire, l'Animation Culturelle, l'Education Sanitaire et Nutritionnelle, la Cantine Scolaire.

Les frais de participation au fonctionnement des Ecoles Maternelles sont perçus conformément à la réglementation en vigueur.

**ARTICLE 81.** - Sont abrogées toutes dispositions antérieures contraires aux termes du présent arrêté notamment la Circulaire n°61/SECRE/ENS du 6 octobre 1964 concernant le fonctionnement des Coopératives scolaires et la lettre-Circulaire n°00/40/MEJES/DJS du 14 Octobre 1966 relative à l'Animation Culturelle dans les établissements scolaires publics.

**ARTICLE 82.** - Le responsable du service des Activités Post et Péri-scolaires et les responsables locaux du Ministère de l'Education Nationale et du Ministère de la Jeunesse et des Sports sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté qui sera enregistré, communiqué partout où besoin sera et publié au Journal Officiel de la République Unie du Cameroun en français et en anglais.

LE MINISTRE DE LA JEUNESSE ET  
DES SPORTS

(s) TONYE NBOG FELIX

Pour copie certifiée conforme  
Yaoundé, le 06 Octobre 1966  
Le Chef du Service de Activités  
Post et Péri-scolaires

(s) MANA NSCHWANGELE

YAOUNDE, le 25 Octobre 1979  
LE MINISTRE DE L'EDUCATION  
NATIONALE

(s) ADAMOU NDAM NJOYA

Pour copie certifiée conforme  
Douala, le 15 Novembre 1966  
Le Délégué Provincial de l'Education  
Nationale pour le District  
Nationale



12/12

MARANI  
CPTA  
DOCUMENT

MERCREDI, 21 FEVRIER 2001

# Organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire

## Décret N° 2001/041 du 19 février 2001

**TITRE I DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

Art. 1. - Le présent décret définit les attributions des responsables de l'administration scolaire.

Art. 2. - Au sens du présent décret, sont considérés comme établissements scolaires publics les établissements créés par l'Etat, les collectivités territoriales décentralisées ou les organismes publics.

Art. 3. - (1) Les établissements scolaires publics comprennent :

- les établissements scolaires maternels et primaires ;
- les établissements d'enseignement secondaire ;
- les écoles post-primaires ; les écoles normales d'instituteurs de l'enseignement Général et Technique ; les collèges municipaux ;
- les établissements scolaires maternels et primaires comprennent :
- les écoles maternelles ;
- les écoles primaires ;
- les établissements d'enseignement secondaire comprennent :
- les collèges et les lycées d'enseignement général ;
- les collèges et les lycées d'enseignement technique et professionnel.

(4) Les établissements scolaires post-primaires comprennent :

- les sections artisanales (SAR) ;
- les sections ménagères (SM) ;
- les Ecoles Normales Supérieures de l'Enseignement Supérieur et les Ecoles Normales Supérieures de l'Enseignement Technique.

Art. 4. - Les établissements scolaires publics ont pour missions de :

- former les enfants et les adolescents en vue de leur épanouissement physique, intellectuel, civique et moral ;
- développer leurs capacités intellectuelles ;
- développer leur personnalité et les préparer à assumer leur citoyenneté ;
- faciliter leur intégration dans la vie sociale et professionnelle.

Art. 5. - (1) L'établissement scolaire public se compose de son personnel ainsi que de l'ensemble des personnes physiques et morales de la communauté éducative au sein de laquelle il est créé. Il s'agit notamment :

- des dirigeants administratifs et d'appui ;
- des enseignants ;
- des élèves ;
- des parents d'élèves ;
- des associations de enseignants ;
- des milieux socio-économiques et professionnels ;
- des collectivités territoriales décentralisées ;
- des associations des anciens élèves ;
- des associations locales de développement ;
- des associations traditionnelles ;
- des ONG opérant dans le milieu socio-éducatif.

(2) Les personnes énumérées ci-dessus ont pour mission de :

- assurer le bon fonctionnement de l'établissement scolaire ;
- contribuer à la promotion de l'éducation destinée à la réhabilitation en urgence des infrastructures scolaires sinistrées ;
- assurer l'accès aux personnels éducatifs victimes de sinistres avérés.

(3) Ce fonds est assés sur les contributions exigibles. Il est constitué à hauteur de 5 % de :

- les contributions ;
- Un arrêté conjoint du ministre en charge de l'Education Nationale et du Ministre en charge des Finances fixe les modalités de fonctionnement et de gestion du Fonds de Solidarité et de Promotion de l'Education.

**TITRE II DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES MATERNELS ET PRIMAIRES**

Art. 7. - (1) Les établissements scolaires maternels et primaires comprennent les organes suivants :

- le Conseil d'Ecole ;
- la Direction d'Ecole ;
- Les Ecoles des établissements scolaires post-primaires ont la même composition et les mêmes attributions que les Conseils des établissements scolaires maternels et primaires.

**CHAPITRE I DU CONSEIL D'ECOLE: COMPOSITION FONCTIONNEMENT ET ATTRIBUTIONS**

Art. 8. - (1) Les établissements scolaires maternels et primaires sont administrés par un Conseil d'Ecole composé de dix-huit (18) membres au plus, dont six (6) membres élus et douze (12) membres élus par leur association ou corps de métier.

(2) Sont membres de droit :

- le Directeur d'Ecole ;
- le président, le secrétaire et le trésorier de l'association des parents d'élèves/parents enseignants/associés (APE/PEPA) ;
- le représentant de la communauté ;
- le représentant du ministre chargé des Finances ;
- deux (2) représentants des parents d'élèves non enseignants de l'école ;
- un (1) représentant des élèves du niveau III (les cours moyens) ;
- le représentant de l'association des enseignants la plus représentative dans l'établissement ;
- le représentant des milieux socio-économiques et professionnels ;
- le représentant des ONG opérant dans le milieu ;
- le représentant des associations locales de développement ;
- le représentant des associations traditionnelles.

(3) Le Conseil d'Ecole comprend en outre deux (2) commissaires aux comptes, dont l'un est élu au sein du conseil au scrutin uninominal et secret à un (1) tour et l'autre est le représentant du ministre chargé des Finances.

(4) Le nombre des membres et les diverses représentations au Conseil d'Ecole sont modulés en fonction du milieu et de la taille de l'établissement scolaire maternel et primaire.

(5) Le Conseil d'Ecole est dirigé par un

bureau chargé de la mise en œuvre des résolutions du Conseil et composé ainsi qu'il suit :

- un Président ;
- un Vice-Président ;
- un rapporteur ;
- un agent financier.

Art. 10. - (1) Le Président et le Vice-Président du bureau du Conseil d'Ecole sont élus parmi les membres dudit Conseil pour un mandat d'un (1) an en renouvelant les trois (3) fois. Ils ne doivent pas être membres du personnel de l'établissement scolaire maternel et primaire ni élèves dudit établissement.

(2) L'élection du Président et du Vice-Président se fait au scrutin uninominal et secret à un tour au sein du Conseil d'Ecole. Les résultats sont acquis à la majorité simple des voix des membres présents.

(3) Le Directeur de l'école fait office de rapporteur.

(4) Les fonctions d'agent financier sont assurées par l'un des représentants des enseignants élus par les membres du Conseil d'Ecole au scrutin uninominal et secret à un tour.

Art. 11. - (1) Le Conseil d'Ecole est convoqué en séance ordinaire par le Président de son bureau au début de chaque trimestre.

(2) Il peut être convoqué en séance extraordinaire en tant que de besoin :

- à l'initiative du Président du bureau du Conseil d'Ecole ;
- à la demande des 2/3 des membres du Conseil d'Ecole ;
- à l'initiative du représentant départemental de l'Etat ou National.

Art. 12. - (1) Les convocations à une séance du Conseil d'Ecole, accompagnées du projet de l'ordre du jour, doivent être notifiées à tous ses membres dix (10) jours au moins avant la date de ladite séance. Ce délai est ramené à cinq (5) jours dans le cas d'une réunion extraordinaire.

(2) Les membres du Conseil d'Ecole peuvent se faire représenter par des mandataires, eux-mêmes membres dudit Conseil d'Ecole, en vertu d'une procuration écrite et légalisée. Aucun membre ne doit être porteur de plus d'une procuration.

Art. 13. - (1) La présence des 2/3 des membres formant le Conseil d'Ecole est nécessaire pour la validité des décisions. Si ce quorum n'est pas atteint, le Conseil d'Ecole est reporté à quinze (15) jours, et dans ce cas, il peut valablement décider quel que soit le nombre des membres présents.

(2) Le Conseil d'Ecole ne peut valablement décider sur les points inscrits à l'ordre du jour en séance ordinaire et sur l'ordre du jour porté sur la convocation dans le cas d'une séance extraordinaire.

(3) Le vote sur les questions inscrites à l'ordre du jour se fait à majorité simple des voix. En cas d'égalité, celle du Président est prépondérante.

Art. 14. - (1) Les décisions du Conseil d'Ecole sont prises par le Président de son bureau et, en cas d'absence, par son Vice-Président.

(2) Le procès-verbal de la réunion du

Conseil est dressé par le rapporteur du bureau du Conseil et communiqué par le Président de séance. Ledit procès-verbal est transmis sous le couvert de l'Inspecteur d'Arrondissement de l'Enseignement Primaire et Maternel au responsable départemental de l'Education qui peut, dans un délai de 15 jours, demander de réexaminer tout ou partie des décisions contraires aux règlements en vigueur.

Art. 15. - (1) Le Conseil d'Ecole, qui est l'organe de supervision, de conseil, de délibération de contrôle et d'évaluation du fonctionnement de l'école, est chargé de :

- adopter le projet d'école ;
- approuver le budget de l'école et en contrôler l'exécution ;
- approuver les comptes administratifs et de gestion ;
- adopter l'organigramme et le règlement intérieur de l'école ;
- approuver les besoins de l'école en personnels, constructions, équipements, et matériels didactiques ;
- rechercher et mobiliser les ressources en faveur de l'école ;
- s'assurer de la bonne utilisation des infrastructures, des ressources humaines, financières et des matériels didactiques ;
- veiller à la scolarisation des enfants en âge scolaire dans la communauté ;
- participer aux opérations de recrutement des élèves à l'école ;
- participer au recrutement des personnels vacataires ou d'appoint ;
- évaluer les performances de l'école ;
- émettre son avis sur toutes les questions relatives à la vie de l'école.

(2) En cas de manquement grave ou de malversations d'importance constatés dans l'établissement scolaire, le Conseil d'Ecole en saisit sans délai l'Observatoire de la Gouvernance et le ministre chargé de l'Education nationale.

**CHAPITRE II DE LA DIRECTION D'ECOLE**

Art. 16. - (1) La Direction de l'école est assurée par un directeur d'école, éventuellement assisté d'un adjoint.

(2) Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, le directeur d'école est assisté d'un conseil de maîtres, et des animateurs de niveau.

Art. 17. - (1) Le Directeur d'école représente l'établissement scolaire maternel et primaire dans tous les actes de la vie civile et en justice. Il est l'ordonnateur des dépenses de l'établissement scolaire et a pour rôle de :

- élaborer le projet d'école et le projet de budget après consultation des organes prévus à l'Art. 16 alinéa 2 ci-dessus ;
- assurer la gestion pédagogique, administrative, financière et matérielle de l'école ;
- élaborer le projet de règlement intérieur ;
- procéder à l'inscription des élèves à l'école ;
- procéder au recrutement des personnels vacataires et d'appoint, après avoir obtenu l'accord du Conseil d'Ecole ;
- mettre en exécution et suivre les décisions prises par le Conseil d'Ecole ;
- préparer l'ordre du jour du Conseil d'Ecole ;
- dresser et conserver les procès-verbaux du

MANIAYONG

ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES PUBLICS ET ATTRIBUTIONS DES RESPONSABLES DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

séances du Conseil d'École
(2) Le Directeur d'École est personnellement responsable, devant le Conseil d'École, des actes posés par lui dans l'exercice ou la fonction de l'exercice de ses fonctions, sans préjudice de sa responsabilité pénale devant les juridictions de l'ordre judiciaire.
TITRE III DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE.
Art. 18.- Les établissements d'enseignement secondaire comprennent les organes suivants:
- le Conseil d'Établissement;
- l'Assemblée Générale des personnels;
- le Conseil des délégués d'élèves;
- les Conseils d'enseignement;
- le Conseil des animateurs pédagogiques;
- les Conseils de classe;
- le Conseil de discipline;
- l'Assemblée générale des clubs et des associations d'élèves;
- l'Administration scolaire.
CHAPITRE I DU CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT
Art. 19.- (1) Les établissements d'enseignement secondaire sont administrés par un Conseil d'Établissement composé de vingt-huit (28) membres au plus, dont douze (12) membres de droit et seize (6) membres élus par leur association ou corps de métier.
(2) Sont membres de droit:
- le chef d'établissement;
- le ou les censeurs, adjoints du Chef d'établissement dans un lycée;
- le ou les surveillants généraux, adjoints du chef d'établissement dans un collège;
- le chef des travaux dans un lycée ou collège d'enseignement technique et professionnel;
- l'agent financier;
- le représentant de la commune;
- le président de la coopérative scolaire;
- le président, le secrétaire et le trésorier de l'APE/ITA;
- le représentant du ministre chargé des Finances.
(3) Sont membres élus:
- le représentant des personnels administratifs;
- deux (2) représentants des élèves dont une fille et un garçon;
- trois (3) représentants des enseignants;
- quatre (4) représentants des parents non enseignants dans l'établissement;
- deux (2) représentants de l'Association des enseignants de la Région (AER) de l'établissement;
- le représentant des parents d'enseignants techniques et professionnels;
- le représentant des ONG opérant dans la localité;
- le représentant des associations locales de développement;
- le représentant des autorités traditionnelles.
(4) Le Conseil d'Établissement comprend en outre deux (2) commissaires aux comptes dont l'un est élu au sein du Conseil au scrutin uninominal et secret à un tour et l'autre est le représentant du ministre chargé des Finances.
(5) Le nombre des membres et les diverses représentations au Conseil d'Établissement sont modulés en fonction du milieu, de la taille et du type d'établissement.
Art. 20.- Le Conseil d'Établissement est dirigé par un bureau chargé de la mise en œuvre des résolutions du Conseil et composé ainsi qu'il suit:
- un Président;
- un Vice-Président;
- un rapporteur;
- un agent financier.
Art. 21.- (1) Le Président et le Vice-Président du bureau du Conseil d'Établissement sont élus parmi les membres dudit Conseil pour un mandat d'un (1) an renouvelable deux (2) fois. Ils ne doivent pas être membres du personnel de l'établissement d'enseignement secondaire, ni élèves dudit établissement.
(2) L'élection du Président et du Vice-Président se fait au scrutin uninominal et secret à un tour au sein du Conseil d'Établissement. Les résultats sont acquis à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés.
(3) Le chef d'établissement fait office de rapporteur du Conseil.
(4) L'Intendant ou l'économiste est l'agent financier du Conseil d'Établissement.
Art. 22.- Sont applicables mutatis mutandis au Conseil d'Établissement, les dispositions des articles 11, 12, 13 et 14 du présent décret relatives au Conseil d'École et concernant:
- la convocation du Conseil;
- le représentativité des membres;
- les lieux de réunion;
- la tenue des réunions.
Art. 23.- (1) Le Conseil d'Établissement, qui est l'organe de supervision, de conseil, de délibération, de contrôle et d'évaluation du fonctionnement de l'établissement secondaire est chargé de:
- adopter le projet d'établissement;
- approuver le budget de l'établissement et en contrôler l'exécution;
- approuver les comptes administratifs et de gestion;
- adopter l'organigramme de l'établissement;
- approuver les besoins de l'établissement en personnels, constructions, équipements et matériels didactiques;
- s'assurer de la bonne utilisation des infrastructures, des ressources humaines, financières et matérielles;
- veiller au respect des normes relatives aux structures et aux effectifs;
- prioriser et à opérer dans de recrutement des élèves ainsi qu'à celui des personnels vacataires et d'appoint;
- adopter le règlement intérieur de l'établissement;
- évaluer les performances de l'établissement;
- entretenir ses relations avec les institutions relatives à la vie de l'établissement.
(2) En cas de manquement grave ou de malversation visant les responsables de l'établissement, le Conseil a saisie, sous l'égide l'Observatoire de la Gouvernance et le ministre chargé de l'Éducation Nationale.
Art. 24.- (1) Le Conseil d'Établissement constitue en son sein, lors de sa première réunion, une commission permanente chargée d'assister le chef d'établissement dans les opérations de recrutement des élèves ainsi que de celui des personnels vacataires et d'appoint.
(2) La commission permanente prévue à l'article 1 ci-dessus, est présidée par le chef d'établissement et comprend les membres suivants:
- le Vice-Président du Conseil d'Établissement;

ment;
- un censeur, adjoint du chef d'établissement dans les lycées ou un surveillant général, adjoint du chef d'établissement dans les collèges ou un chef des travaux;
- l'agent financier;
- deux (2) représentants des parents élus au sein du Conseil d'Établissement au scrutin uninominal à un tour;
- un (1) représentant des élèves élu au sein du Conseil d'Établissement au scrutin uninominal à un tour;
- un (1) représentant des enseignants élu au sein du Conseil d'Établissement au scrutin uninominal à un tour;
- le représentant des personnels administratifs au Conseil d'Établissement.
CHAPITRE II DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES PERSONNELS
Art. 25.- (1) L'Assemblée Générale des personnels est constituée par l'ensemble des personnels en service dans l'établissement.
(2) Elle est un cadre d'information et d'échanges sur les questions relatives à la vie de l'établissement.
(3) Elle est présidée par le chef d'établissement.
(4) Elle se réunit au début de chaque trimestre sur convocation du chef d'établissement.
(5) Selon les cas, un censeur ou un surveillant général ou un chef des travaux assiste au secrétariat.
CHAPITRE III DU CONSEIL DES DÉLÉGUÉS DES ÉLÈVES
Art. 26.- (1) Le conseil des délégués des élèves est constitué par l'ensemble des délégués des élèves de l'établissement, et est convoqué en tant que de besoin par le chef d'établissement.
(2) Un (01) délégué des élèves est élu par classe.
(3) Le conseil des délégués est présidé par le chef d'établissement ou son représentant.
(4) Les censeurs, les surveillants généraux et les chefs des travaux assistent aux réunions et en assurent le secrétariat.
(5) Le conseil des délégués donne son avis et formule des propositions sur les questions relatives au travail, à la discipline des élèves et, de manière générale, à la vie de l'établissement.
CHAPITRE IV DU CONSEIL D'ENSEIGNEMENT
Art. 27.- (1) Le conseil d'enseignement est constitué par l'ensemble des enseignants d'une même discipline, spécialité ou famille de métiers de l'établissement.
(2) Ledit conseil s'occupe des problèmes pédagogiques et méthodologiques à l'application des programmes d'enseignement dans les différentes disciplines.
(3) Il est placé sous l'autorité d'un animateur pédagogique.
(4) Il se réunit deux (02) fois au moins par trimestre sur convocation dudit animateur pédagogique.
CHAPITRE V DU CONSEIL DES ANIMATEURS PÉDAGOGIQUES
Art. 28.- (1) Le conseil des animateurs pédagogiques est constitué par l'ensemble des animateurs pédagogiques de l'établissement.
(2) Ledit conseil est présidé par le chef d'établissement.
(3) Il analyse les activités pédagogiques de l'établissement et veille à l'harmonie des activités par rapport aux enseignements.
(4) Les censeurs, les surveillants généraux et

les chefs de travaux assistent aux réunions et en assurent le secrétariat.
(5) Le conseil des animateurs pédagogiques se réunit une (01) fois au moins par trimestre sur convocation du chef d'établissement.
CHAPITRE VI DU CONSEIL DE CLASSE
Art. 29.- (1) Le conseil de classe regroupe le censeur, le surveillant général; le chef des travaux concernés, tous les enseignants intervenant dans la même classe, le conseiller d'orientation, deux (02) délégués des élèves et deux (02) délégués des parents d'élèves de la classe.
(2) Il est présidé par le chef d'établissement ou son représentant.
(3) Il se réunit deux fois par trimestre sur convocation du chef d'établissement. Le censeur ou le surveillant général ou le chef des travaux assure le secrétariat.
(4) Le conseil de classe est chargé d'examiner les questions pédagogiques et éducatives intéressant la vie de la classe et le déroulement de la scolarité de chaque élève.
(5) Le conseil de classe de fin d'année, présidé par le chef d'établissement, décide de l'orientation, de l'admission en classe supérieure, de redoublement ou de l'exclusion des élèves.
CHAPITRE VII DU CONSEIL DE DISCIPLINE
Art. 30.- (1) Le conseil de discipline est chargé de juger les élèves pour les faits et actes disciplinaires graves commis par eux dans une classe ou au sein de l'établissement.
(2) Convocé, en tant que de besoin et présidé par le chef d'établissement, le conseil de discipline comprend:
- le censeur concerné;
- le surveillant général concerné;
- le chef des travaux concernés;
- le professeur principal de la classe;
- un représentant des parents d'élèves, membres du conseil d'établissement;
- un représentant des élèves, membres du conseil d'établissement;
- un représentant des personnels administratifs au conseil d'établissement;
- un représentant des enseignants, membres du conseil d'établissement.
(2) La procédure disciplinaire est contradictoire.
(3) Le conseil de discipline entend tout personnel susceptible d'aider à la manifestation de la vérité.
CHAPITRE VIII DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES CLUBS OU ASSOCIATIONS D'ÉLÈVES
Art. 31.- (1) L'Assemblée générale des clubs ou associations d'élèves a pour objectif de créer et de développer au sein de l'établissement, des activités à caractère social, culturel et sportif.
(2) Elle regroupe:
- les élèves présidents des clubs ou associations d'élèves;
- les membres de la communauté éducative qui animent ou participent aux activités post et péri-scolaires.
(3) Elle est présidée par un élève élu par ses camarades.
CHAPITRE IX DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE
Art. 32.- (1) L'administration scolaire comprend:
- une direction;

ment;
- un censeur, adjoint du chef d'établissement dans les lycées ou un surveillant général, adjoint du chef d'établissement dans les collèges ou un chef des travaux;
- l'agent financier;
- deux (2) représentants des parents élus au sein du Conseil d'Établissement au scrutin uninominal à un tour;
- un (1) représentant des élèves élu au sein du Conseil d'Établissement au scrutin uninominal à un tour;
- un (1) représentant des enseignants élu au sein du Conseil d'Établissement au scrutin uninominal à un tour;
- le représentant des personnels administratifs au Conseil d'Établissement.
CHAPITRE II DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES PERSONNELS
Art. 25.- (1) L'Assemblée Générale des personnels est constituée par l'ensemble des personnels en service dans l'établissement.
(2) Elle est un cadre d'information et d'échanges sur les questions relatives à la vie de l'établissement.
(3) Elle est présidée par le chef d'établissement.
(4) Elle se réunit au début de chaque trimestre sur convocation du chef d'établissement.
(5) Selon les cas, un censeur ou un surveillant général ou un chef des travaux assiste au secrétariat.
CHAPITRE III DU CONSEIL DES DÉLÉGUÉS DES ÉLÈVES
Art. 26.- (1) Le conseil des délégués des élèves est constitué par l'ensemble des délégués des élèves de l'établissement, et est convoqué en tant que de besoin par le chef d'établissement.
(2) Un (01) délégué des élèves est élu par classe.
(3) Le conseil des délégués est présidé par le chef d'établissement ou son représentant.
(4) Les censeurs, les surveillants généraux et les chefs des travaux assistent aux réunions et en assurent le secrétariat.
(5) Le conseil des délégués donne son avis et formule des propositions sur les questions relatives au travail, à la discipline des élèves et, de manière générale, à la vie de l'établissement.
CHAPITRE IV DU CONSEIL D'ENSEIGNEMENT
Art. 27.- (1) Le conseil d'enseignement est constitué par l'ensemble des enseignants d'une même discipline, spécialité ou famille de métiers de l'établissement.
(2) Ledit conseil s'occupe des problèmes pédagogiques et méthodologiques à l'application des programmes d'enseignement dans les différentes disciplines.
(3) Il est placé sous l'autorité d'un animateur pédagogique.
(4) Il se réunit deux (02) fois au moins par trimestre sur convocation dudit animateur pédagogique.
CHAPITRE V DU CONSEIL DES ANIMATEURS PÉDAGOGIQUES
Art. 28.- (1) Le conseil des animateurs pédagogiques est constitué par l'ensemble des animateurs pédagogiques de l'établissement.
(2) Ledit conseil est présidé par le chef d'établissement.
(3) Il analyse les activités pédagogiques de l'établissement et veille à l'harmonie des activités par rapport aux enseignements.
(4) Les censeurs, les surveillants généraux et

B. 26 et 27 de l'organigramme du MINESEC (2012) m.p

ORGANISATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES PUBLICS ET ATTRIBUTIONS DES RESPONSABLES DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

- un ou plusieurs censeurs dans les lycées ;
- un ou plusieurs surveillances générales dans les lycées et les collèges ;
- un ou plusieurs ateliers dans les lycées et collèges d'enseignement technique et professionnel ;
- une intendance dans les lycées et un économat dans les collèges ;
- un service de comptabilité-matières ;
- un service de comptabilité-matières ;
- un service des activités post et périscolaires ;
- un service des activités post et périscolaires ;
- un service des sports scolaires.

SECTION I
DE LA DIRECTION
ART. 33 : La direction d'un établissement d'enseignement secondaire ou post-primaire est placée sous l'autorité d'un chef d'établissement, proviseur dans les lycées, directeur dans les collèges, sections artisanales rurales et sections ménagères qui en assure la responsabilité administrative, pédagogique, éducative et financière.

ART. 34 : (1) Le chef d'établissement :
- exécute les instructions du ministre en charge de l'Éducation Nationale et les décisions du conseil d'établissement ;
- représente l'établissement dans tous les actes de la vie civile ;
- préside tous les conseils à l'exception du conseil d'établissement ;
- présente au conseil d'établissement le compte administratif ;
- prépare de façon régulière les travaux du conseil d'établissement dans le cadre de la commission permanente ;
- présente le plan de budget ;
- négocie tout contrat ou convention au nom de l'établissement et le signe après avoir obtenu le consentement du conseil d'établissement ;
- organise les vacations de professeurs par le conseil d'établissement ;
- organise les opérations de recrutement d'élèves et de recrutement des personnels vacataires et d'appui après avis conforme de la commission permanente constituée au sein du conseil d'établissement ;
- a autorité sur l'ensemble du personnel en service dans l'établissement ;
- note le personnel sous son autorité ;
- organise le service du personnel dans le respect de leur statut ;
- veille au respect des horaires et programmes ;
- veille au bon déroulement des enseignements, au contrôle des connaissances des élèves, à l'information et à l'orientation scolaire des élèves ;
- assure l'application du règlement intérieur ;
- établit les certificats de prise ou de reprise de service et les centres d'identité scolaires et délivre les autorisations d'absence conformément aux textes en vigueur ;
- veille à la sécurité des personnes et à des biens, à l'hygiène et à la salubrité de l'établissement et à la préservation de son environnement ;
- organise la visite médicale systématique des élèves et informe les parents de l'état de santé de leurs enfants ;
- veille à la diffusion de la législation et de la réglementation scolaires ;
- assure de la qualité de la restauration ; dans l'établissement ;
- assure le paiement des bourses aux élèves ;
- conserve les procès-verbaux des

séances du conseil d'établissement.
(3) Dans les établissements bilingues, le chef d'établissement est assisté de deux adjoints dont l'un est censeur ou surveillant général du secteur français et l'autre censeur ou surveillant général du secteur anglophone.

SECTION II
DES CENSEURS
ART. 35 : Un des censeurs est l'adjoint du proviseur dans un lycée. A ce titre, il remplace le proviseur en cas d'absence ou d'empêchement.
ART. 36 : (1) Sous l'autorité du proviseur, le censeur est chargé de l'application des règlements pédagogiques et de la discipline.
(2) Il élève les procès-verbaux et les conclusions d'occupations des locaux et des diverses installations à l'usage des élèves.

SECTION III
DE LA SURVEILLANCE GENERALE
ART. 37 : (1) Le surveillant général est l'adjoint du chef d'établissement dans les collèges d'enseignement général ou technique et professionnel. A ce titre, il remplace le directeur en cas d'absence ou d'empêchement.
(2) Dans les lycées, il est spécialement responsable du maintien de l'ordre et de la discipline.
(3) Il est assisté d'un ou de plusieurs surveillants de secteur.

SECTION IV
DES ATeliers
ART. 38 : (1) Sous l'autorité du chef d'établissement, le chef des travaux est responsable des activités des ateliers.
(2) Il dirige les ateliers et les secteurs technologiques et productifs de l'établissement et propose les fabrications et les prestations de service.
(3) Il est associé à l'achat du matériel ou au montage nécessaire à l'atelier.

SECTION V
DE L'INTENDANCE ET DE L'ECONOMAT
ART. 39 : L'intendant ou l'économat est l'agent financier dans les lycées ou les collèges. A ce titre, il :
- veille à l'inventaire des comptes au nom de l'établissement scolaire auprès des institutions financières ou postales ;
- gère les dépenses ;
- assure de la disponibilité des crédits et de la régularité de la dépense ordonnée ;
- prépare les avant-projets de budget et les dossiers techniques des marchés ;
- présente les comptes de gestion au conseil d'établissement ;
- collecte les contributions exigibles et tous les fonds reçus à l'établissement ;
- procède à tout encaissement et à tout dépôt des titres de banque et des fonds collectés ;
- assure le gestion de la caisse d'avances ;
- assure le paiement des bourses aux élèves ;

- assure la restauration des élèves en collaboration avec le service de santé dans les établissements à internat ou disposant de cantines scolaires.

SECTION VI
DE LA COMPTABILITE-MATIERES
ART. 40 : Le comptable-matières auprès de l'établissement assure ses fonctions conformément à la réglementation en vigueur.

SECTION VII
DU CENTRE DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION
ART. 41 : (1) Placé sous la responsabilité d'un docteur en lettres, le centre de documentation et d'information est chargé d'acquiescer, classer et faire consulter les livres et toutes sortes de matériels didactiques utiles aux responsables, aux enseignants, aux élèves et à la communauté éducative.

SECTION VIII
DE LA COMPTABILITE-MATIERES
ART. 42 : (1) Placé sous l'autorité d'un conseiller d'orientation scolaire, universitaire et professionnelle, le service d'orientation scolaire et professionnelle est chargé du conseil, de l'information et de l'orientation des élèves en fonction de leurs aptitudes, de leurs intérêts et des besoins.
(2) Il organise les tests psychotechniques et rassemble toutes les informations nécessaires aux conseils de classe.

SECTION IX
DU SERVICE SOCIAL ET DE MEDICINE SCOLAIRE
ART. 43 : (1) Placé sous l'autorité d'un médecin assisté par un assistant social, le service social et de médecine scolaire est chargé de veiller sur la santé physique, mentale et morale des élèves.
(2) Il dispose à cet effet d'une infirmerie pour apporter les premiers secours aux élèves malades.

SECTION X
DU SERVICE DES ACTIVITES POST ET PERISCOLAIRES
ART. 44 : (1) Placé sous l'autorité d'un personnel de jeunesse et d'animation, le service des activités post et périscolaires est chargé de coordonner les activités de la coopération scolaire, de l'assurance scolaire des élèves, de l'association des parents d'élèves, de l'association des anciens élèves de collèges et camps de vacances, c.e. d'anciens de jeunes et de l'animation culturelle de l'établissement.
(2) Un comité particulier organise les activités post et périscolaires.

SECTION XI
DU SERVICE DES SPORTS SCOLAIRES
ART. 45 : Placé sous l'autorité d'un professeur d'éducation physique et sportive, le service des sports scolaires est chargé d'organiser les enseignements d'éducation physique et sportive et les compétitions scolaires au sein de l'établissement et en rapport avec l'extérieur.

TITRE IV
DES RESSOURCES DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES PUBLICS
ART. 46 : (1) Les ressources financières des établissements scolaires publics sont des deniers publics.
(2) Elles comprennent :
- les dotations budgétaires de fonctionnement et d'investissement inscrites au budget du ministère national de l'Éducation Nationale ;
- les contributions statutaires obligatoires des collectivités territoriales décentralisées ;

les contributions volontaires des APF/PTA ;
- les contributions des autres partenaires de la communauté éducative ;
- les recettes générales au titre :
- des contributions annuelles exigibles des élèves ;
- des frais d'inscription aux concours officiels ;
- des contributions des usagers aux charges de fonctionnement ;
- des produits des activités réalisées par les élèves ;
- de la contrepartie des services rendus par l'établissement ;
- des pénalités résultant des dommages occasionnés par les élèves, les personnels et les usagers ;
- les dons et legs.

ART. 47 : Les élèves des écoles primaires publiques sont exemptés des contributions annuelles exigibles.
ART. 48 : (1) Les élèves des autres niveaux d'enseignement d'acquisition de la contribution exigible prévue à l'article 46 alinéa 2 ci-dessus.
(2) Aucune autre contribution financière ou matérielle ne peut leur être exigée.

ART. 49 : Toutes les ressources financières prévues à l'article 46 ci-dessus sont inscrites au budget de l'école ou de l'établissement.
ART. 50 : Les modalités de gestion et de contrôle des finances des établissements scolaires publics sont fixées par un arrêté conjoint du ministre en charge de l'Éducation Nationale et du ministre en charge des Finances.

ART. 51 : La gestion des établissements scolaires publics peut faire l'objet d'audits réalisés par des comités indépendants.
TITRE V
DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES
ART. 52 : Sous la responsabilité du chef d'établissement scolaire, les droits d'examen sont cotés et reversés suivant les modalités définies par des textes particuliers.

ART. 53 : Le ministre chargé de l'Éducation Nationale peut, en cas de nécessité, prononcer la suspension ou la dissolution d'un conseil d'école ou d'un conseil d'établissement.
ART. 54 : Les associations des parents d'élèves (APE) et les parents enseignants associations (PTA) sont régies par des textes particuliers.
ART. 55 : Des arrêtés ministériels précisent, en tant que de besoin, les modalités d'application du présent décret.

ART. 56 : Sont abrogées, toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles des décrets n° 802/93 du 26 juillet 1980 portant définition des attributions des membres, et des organes de l'administration des établissements d'enseignement secondaire général et technique, et n° 960/PM du 13 février 1996 instituant les comités de gestion financière dans les établissements scolaires publics.

ART. 57 : Le ministre en charge de l'Éducation Nationale et le ministre en charge des Finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application du présent décret qui sera enregistré au Journal officiel en français et en anglais.

Le Président de la République [6] Paul BIYA

MANI AYONG



REPUBLIC OF CAMEROON  
Paix-Travail-Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS  
SECONDAIRES

MINISTRY OF SECONDARY  
EDUCATION

CABINET

CABINET



CIRCULAIRE N° 077

/MINESEC/CAB 25 FEV 2008

Fixant les modalités de fonctionnement des Associations de Parents d'Elèves et d'Enseignants au sein des établissements publics d'enseignement secondaire

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

A Mesdames et Messieurs

LE 10 MARS 2008

ENREGISTRE N° 1907

Les Responsables des Services Centraux du MINESEC

Les Délégués Provinciaux

Les Délégués Départementaux

Les Chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire

Les Présidents des Conseils d'Etablissements

Les Parents d'élèves et leurs représentants

Il m'a été donné de constater l'existence d'une part de conflits récurrents dus à des incompréhensions entre les chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire et certains bureaux des Associations de Parents d'Elèves et d'Enseignants (APEE) et d'autre part, des pratiques peu orthodoxes dans la constitution de ces bureaux.

Bien plus, certains responsables de ces associations n'hésitent pas à commettre de nombreuses malversations financières portant parfois sur des sommes colossales avec la complicité des chefs d'établissements, perdant ainsi de vue la notion de deniers publics liée à ces fonds conformément à l'article 46 du Décret n°2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire. Par ailleurs, ces responsables d'association en font de simples tremplins politiques violant ainsi le caractère apolitique de l'école.

Cet état de choses est aggravé par le fait qu'en dehors de la loi n°90/053 du 19 décembre 1990, modifiée par la Loi n°99/11 du 20 juillet 1999, portant sur la liberté d'association qui est une loi générale, le cadre juridique régissant spécialement les APEE bute sur l'inexistence d'un texte juridique adapté, compte tenu de la spécificité de ces associations qui mènent leurs activités au sein des établissements scolaires, domaine régi par le Ministère des Enseignements Secondaires et à travers lesquels elles s'identifient.

Il va sans dire que dans un tel contexte, les APEE doivent être contrôlées par le Ministère des Enseignements Secondaires à travers lequel elles s'identifient.

Afin de mettre un terme aux multiples dérapages constatés la présente circulaire fixe les modalités de fonctionnement des dites associations.

Ces modalités concernent essentiellement :

- L'adhésion à l'association ;
- La constitution du bureau exécutif ;
- La collecte et la gestion des fonds ;
- Le contrôle de la gestion des fonds.



## I - DE L'ADHESION

Est considéré comme membre de l'APEE le parent qui est déclaré à l'inscription de l'élève. Le reçu délivré par le Trésorier de l'association devra désormais comporter les mentions suivantes :

- le nom et la classe de l'élève ;
- le nom du parent chargé du suivi de la scolarité de l'élève ;
- le contact téléphonique ou l'adresse de ce dernier.

## II - DE LA CONSTITUTION DU BUREAU EXECUTIF

L'élection des membres du bureau exécutif se fait au suffrage indirect : les parents élisent les parents délégués de classe par niveau pour constituer le Comité Directeur au sein duquel est élu le Bureau Exécutif de l'association.

Les membres de l'administration de l'établissement (Censeurs, Surveillants Généraux, les Chefs de travaux, Interdants, Economes) et les Enseignants du même établissement ne sauraient en aucun cas faire partie du Bureau exécutif de l'APEE. Seuls les Chefs d'établissement sont d'office des conseillers techniques.

A ces membres statutaires, sont adjoints :

- \* 01 (un) représentant de l'autorité administrative locale
- \* 01 (un) représentant de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique.

Ces derniers sont désignés par leur chef respectif avec obligation de compte-rendu.

La durée du mandat est de deux (02) ans renouvelable une fois.

Toutefois, le parent qui n'a plus d'enfant dans l'établissement perd sa qualité de membre de l'association.

Le Bureau Exécutif est tenu, dans les meilleurs délais, de procéder aux formalités de déclaration de l'association auprès du Préfet territorialement compétent, à l'effet de disposer de la capacité d'estimer en justice, de gérer les sommes provenant des cotisations et d'acquiescer des dons et legs.

Bien plus, un rapport d'activités du bureau doit être transmis à l'autorité administrative locale par trimestre pour évaluation.

### III - DE LA COLLECTE ET DE LA GESTION DES FONDS

La collecte des fonds se fait au sein de l'établissement par le trésorier de l'APEE à concurrence du taux fixé à l'assemblée générale et à une date déterminée par celle-ci.

Ces fonds, qui sont des deniers publics et qui viennent en appui à l'action gouvernementale, sont appelés à supporter, entre autres :

- les charges salariales des enseignants vacataires, des personnels de gardiennage et d'entretien ;
- la construction et l'entretien du patrimoine scolaire (équipements matériels didactiques, bâtiments, mobilier) ;
- la promotion d'un environnement sain.

Le montant total correspondant à ces engagements est inclus d'office dans la rubrique « Projet d'Etablissement ». La fraction restante des fonds non attribuée au « Projet d'Etablissement » est affectée au fonctionnement de l'associati

Les fonds collectés doivent être obligatoirement sécurisés dans le compte ouvert à cet effet. L'intitulé de ce compte doit mentionner le nom de l'association et celui de l'établissement concerné.

Le trésorier de l'APEE est tenu de procéder au tirage mensuel du relevé de compte ou du certificat de versement dont la copie est déposée auprès du Chef d'établissement.

Pour les retraits, le compte doit obligatoirement comporter trois (03) signatures, à savoir : celles du président, du trésorier de l'APEE et de l'agent financier de l'établissement, lequel a l'obligation de rendre compte de façon permanente à sa hiérarchie.

### IV- DU CONTROLE DE LA GESTION DES FONDS

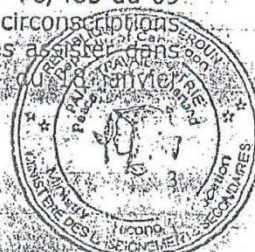
Le contrôle de la gestion des fonds est assuré par les autorités compétentes suivantes :

1- Au niveau de l'Administration Centrale :

- \* le Ministre des Enseignements Secondaires ;
- \* l'Inspection Générale des Services ;
- \* la Direction de l'Enseignement Secondaire Générale ;
- \* la Direction de l'Enseignement Technique et Normale ;
- \* la Direction des Ressources Humaines ;
- \* la Direction des Ressources Financières et Matérielles.

2- Au niveau des services déconcentrés :

les délégués provinciaux et départementaux, sous le couvert de l'autorité administrative locale et son état-major (article 31 du décret n° 78/485 du 09 novembre 1978 fixant les attributions des chefs des circonscriptions administratives et des organismes et personnels chargés de les assister dans l'exercice de leurs fonctions, modifié par le décret n° 79/024 du 18 janvier 1979).



Tout membre de l'APEE ou de la communauté éducative est habilité à dénoncer toute malversation financière éventuelle relevée dans la gestion des fonds de l'APEE.

Le Ministre des Enseignements Secondaires peut, en cas de besoin

demander toute explication qu'il juge nécessaire au Président de l'APEE qui est, en outre, tenu de lui adresser, sous le couvert de l'autorité administrative locale, avec copie au Délégué Départemental des Enseignements Secondaires, un rapport financier trimestriel.

suspendre de leurs fonctions, par mesures conservatoires tout ou partie du bureau exécutif d'une APEE en cas de présomption de malversations financières.

poursuivre pénalement tout gestionnaire indélicat des fonds de l'APEE sur le fondement de l'article 184 du Code pénal relatif aux détournements de deniers publics.

#### V. DE LA GESTION DES PROJETS A CARACTERE TECHNIQUE

La réalisation des travaux à caractère technique (construction de salles de classe, aménagements divers) doit obéir à la réglementation en vigueur.

#### VI - DISPOSITIONS FINALES

Les statuts et le règlement intérieur des APEE doivent être conformes aux prescriptions de la présente circulaire dont la violation expose les contrevenants à la dissolution de leur association par l'autorité administrative compétente.

Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles de la circulaire n°28/A/167/MINEDUC/SG/SAPPS du 25 septembre 1992 portant interdiction d'immixtion des Chefs d'établissements scolaires dans la gestion financière des Associations des Parents d'Elèves.

Les Délégués Provinciaux et Départementaux, les Chefs d'établissements, les Présidents des Conseils d'Etablissements et d'APEE sont chargés chacun en ce qui le concerne, de l'application stricte des dispositions de la présente circulaire à laquelle j'attache du prix et qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

Yaoundé, le 25 FEV 2008

Louis BAPES BAPES

#### AMPLIATIONS :

- SG/PR (ATCR)
- SG/PM (ATCR)
- MINATD
- MINFI
- MINTP
- GOUVERNEURS
- PREFETS
- SOUS-PREFET
- CHEFS DE DISTRICTS
- INTERESSES
- ARCHIVES/CHRONO



*Louis Bapes Bapes*  
Louis Bapes Bapes

DH

S/MS/PPS  
26/08/08

RECUEILLI  
27/08/08  
P/ky

CIRCULAIRE N° 15108 /MINESEC/CAB du 19 AUG 2008  
Modifiant et complétant certaines dispositions de la circulaire  
n°07/08/MINESEC/CAB du 25 février 2008 relative au fonctionnement des  
Associations de Parents d'Elèves et d'Enseignants, Parent-Teacher Association  
(APEE/PTA) au sein des Etablissements Publics d'Enseignement Secondaire.

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

MESDAMES ET MESSIEURS :

A

- Les Responsables des services centraux du Ministère des Enseignements Secondaires ;
- Les Délégués Provinciaux ;
- Les Délégués Départementaux ;
- Les Chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire ;
- Les Présidents des conseils d'établissements ;
- Les Parents d'élèves et leurs Représentants.

L'application de la circulaire n°07/08/MINESEC/CAB du 25 février 2008 précitée a fait l'objet de quelques incompréhensions. La présente circulaire qui a pour finalité de clarifier et de compléter les zones d'ombre ainsi observées portera sur les points suivants :

- La constitution du Bureau Exécutif ;
- La collecte et la gestion des fonds ;
- Les dispositions finales.

### I - DE LA CONSTITUTION DU BUREAU EXECUTIF

L'élection des membres du Bureau Exécutif se fait au suffrage indirect : les parents élisent les parents délégués de classe par niveau pour constituer le Comité Directeur au sein duquel est élu le Bureau Exécutif de l'association.

Les membres de l'administration de l'établissement (Censeurs, Surveillants Généraux, les Chefs des travaux, Intendants, Economes) ne sauraient en aucun cas faire partie du Bureau Exécutif de l'APEE/PTA. Seul les Chefs d'établissement sont d'office des conseillers techniques.

Toutefois, les enseignants de l'établissement peuvent postuler uniquement au poste de Secrétaire Général. S'ils sont parents, dans un établissement autre que celui où ils sont en service, ils peuvent y postuler à tout poste de leur choix.

27/08/08

A ces membres statutaires sont adjoints :

- 01 (un) représentant de l'autorité administrative locale ;
- 01 (un) représentant de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique.

Les représentants de l'autorité administrative et de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique de la localité siègent à titre d'observateurs. A ce titre, le représentant des forces du maintien de l'ordre devra être en tenue civile.

Leurs fonctions, comme celles des autres membres du Bureau Exécutif, sont gratuites.

Le Président de l'APEE / PTA préside les assemblées générales.

## II – DE LA COLLECTE ET DE LA GESTION DES FONDS

Une fois que le taux de cotisation est fixé par l'Assemblée Générale, le paiement devient obligatoire pour tous les élèves à l'exception des cas sociaux relevant de la circulaire conjointe n°283/07/LC/MINESEC/MINAS du 14 août 2007 relative à l'identification des enfants handicapés et ceux nés de parents handicapés indigents inscrits dans les établissements publics d'enseignement secondaire et à leur participation aux examens officiels.

Le retrait des fonds se fait sur triple signature à savoir : le Président, le Trésorier et l'Agent financier de l'établissement.

## III – DES DISPOSITIONS FINALES

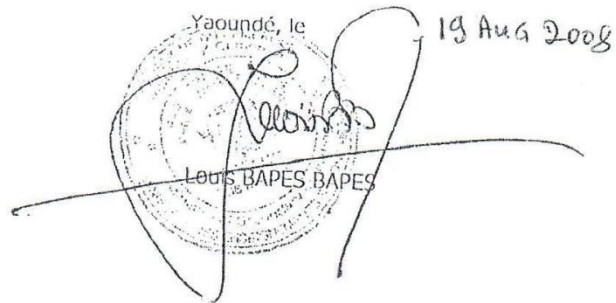
Les APEE/PTA doivent travailler en étroite collaboration avec les chefs d'établissements qui représentent le Ministre des Enseignements Secondaires au sein de l'établissement.

Les statuts et le règlement intérieur des APEE/PTA doivent être conformes aux prescriptions de la présente circulaire dont la violation expose les contrevenants à la dissolution de leur association par l'autorité administrative compétente.

Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles de la circulaire n°28/A/167/MINEDUC/SG/SAPPS du 25 septembre 1992 portant interdiction d'immixtion des chefs d'établissements scolaires dans la gestion financière des Associations des Parents d'Elèves.

Les Délégués Provinciaux, les Délégués Départementaux, les Chefs d'Etablissements, les Présidents des Conseils d'Etablissements et les Présidents des APEE/PTA sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application stricte des dispositions de la présente circulaire à laquelle j'attache du prix et qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

Yaoundé, le 19 Aug 2008



LOUIS BAPES BAPES

Ampliations :

- SG/PR (ATCR)
- SG/PM (ATCR)
- MINATD
- MINFI
- MINTP
- Gouverneurs
- Préfets
- Sous-préfets
- Chefs de district
- Intéressés
- Archives/Chrono

CIRCULAIRE N° 1516 J /MINESEC/CAB du 03 Aug 2008  
Modifiant et complétant certaines dispositions de la circulaire  
n°07/08/MINESEC/CAB du 25 février 2008 relative au fonctionnement des  
Associations de Parents d'Élèves et d'Enseignants, Parent-Teacher Association  
(APEE/PTA) au sein des Établissements Publics d'Enseignement Secondaire.

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

A

MESDAMES ET MESSIEURS :

- Les Responsables des services centraux du Ministère des Enseignements Secondaires ;
- Les Délégués Provinciaux ;
- Les Délégués Départementaux ;
- Les Chefs d'établissements publics Enseignement secondaire ;
- Les Présidents des conseils d'établissements ;
- Les Parents d'élèves et leurs Représentants.

L'application de la circulaire n°07/08/MINESEC/CAB du 25 février 2008 précitée a fait l'objet de quelques incompréhensions. La présente circulaire qui a pour finalité de clarifier et de compléter les zones d'ombre ainsi observées portera sur les points suivants :

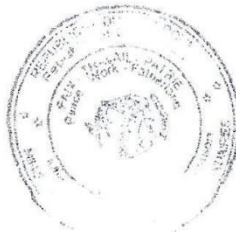
- La constitution du Bureau Exécutif ;
- La collecte et la gestion des fonds ;
- Les dispositions finales.

I – DE LA CONSTITUTION DU BUREAU EXÉCUTIF

L'élection des membres du Bureau Exécutif se fait au suffrage indirect : les parents élisent les parents délégués de classe par niveau pour constituer le Comité Directeur au sein duquel est élu le Bureau Exécutif de l'association.

Les membres de l'administration de l'établissement (Censeurs, Surveillants Généraux, les Chefs des travaux, Intendants, Economes) ne sauraient en aucun cas faire partie du Bureau Exécutif de l'APEE/PTA. Seul les Chefs d'établissement sont d'office des conseillers techniques.

Toutefois, les enseignants de l'établissement peuvent postuler uniquement au poste de Secrétaire Général. S'ils sont parents, dans un établissement autre que celui où ils sont en service, ils peuvent y postuler à tout poste de leur choix.



2



A ces memores statutaires sont adjoints :

- 01 (un) représentant de l'autorité administrative locale ;
- 01 (un) représentant de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique.

Les représentants de l'autorité administrative et de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique de la localité siègent à titre d'observateurs. A ce représentant des forces du maintien de l'ordre devra être en tenue civile.

Leurs fonctions, comme celles des autres membres du Bureau Exécutif, sont définies.

Le Président de l'APEE / PTA préside les assemblées générales.

## II - DE LA COLLECTE ET DE LA GESTION DES FONDS

Une fois que le taux de cotisation est fixé par l'Assemblée Générale, le paiement devient obligatoire pour tous les élèves à l'exception des cas sociaux relevant de la circulaire conjointe n°283/07/LC/MINESEC/MINAS du 14 août 2007 relative à l'identification des enfants handicapés et ceux nés de parents handicapés indigents inscrits dans les établissements publics d'enseignement secondaire et à leur participation aux événements officiels.

Le retrait des fonds se fait sur triple signature à savoir : le président, le trésorier et le chef financier de l'établissement.

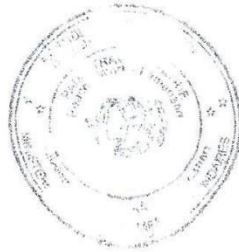
## III - DES DISPOSITIONS FINALES

Les APEE/PTA doivent travailler en étroite collaboration avec les chefs d'établissements qui représentent le Ministre des Enseignements Secondaires au sein de l'établissement.

Les statuts et le règlement intérieur des APEE/PTA doivent être conformes aux prescriptions de la présente circulaire dont la violation expose les contrevenants à la dissolution de leur association par l'autorité administrative compétente.


Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles de la circulaire n°28/A/167/MINEDUC/SG/SAPPs du 25 septembre 1992 portant interdiction d'admission des chefs d'établissements scolaires dans la gestion financière des Associations des Parents d'Elèves.

2



2

les Délégués Provinciaux, les Délégués Départementaux, les Chefs  
d'établissements les Présidents des Conseils d'Établissements et les Présidents des  
Comités d'ATA sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application stricte des  
dispositions de la présente circulaire à laquelle j'attache du prix et qui sera enregistrée et  
diffusée partout où besoin sera.

Yaoundé le  
  
Louis BAPES BAPES

Destinataires :

- SG/PR (ATCR)
- SG/PM (ATCR)
- MINATD
- MINFI
- MINTP
- Gouverneurs
- Préfets
- Sous-préfets
- Chefs de district
- Intéressés
- Archives/Chrono

LETTRE CIRCULAIRE N° AA/14/C/MINESEC/CAB du 27 JUIN 2011  
Portant interdiction de percevoir des frais illégaux lors des inscriptions des élèves  
dans les Etablissements Publics d'Enseignement Secondaire.

**LE MINISTRE**

**A**

MESDAMES ET MESSIEURS :

- LES DELEGUES REGIONAUX
- LES DELEGUES DEPARTEMENTAUX
- LES PRESIDENTS DES CONSEILS  
D'ETABLISSEMENTS
- LES CHEFS D'ETABLISSEMENTS PUBLICS

Il m'est revenu qu'en dépit de mes multiples instructions et au mépris de la réglementation en vigueur, notamment le Décret n°2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements publics et fixant attribution des responsables de l'administration scolaire et l'Arrêté n°365/B1/1464/MINEDUC/062/CF/MINEFI du 19 septembre 2001 portant application de certaines dispositions du décret sus-cité, plusieurs Chefs d'établissements persistent à imposer aux parents le paiement des frais exorbitants et injustifiés au moment des inscriptions pour la rentrée scolaire.

C'est ainsi qu'en plus de la gestion opaque du carnet médical, des frais d'APEE de plus en plus élevés et du flou artistique entretenu par certains autour des frais informatiques, le tout faisant du reste l'objet d'une étude en ce moment dans mes services, ils ont cru devoir créer des frais divers, notamment :

- Les frais de suivi des dossiers des examens officiels ;
- Les frais de fiche de suivi d'EPS ;
- Les frais des photos ;
- Les frais de fiche d'inscription ;
- Les frais de carnet de liaison ;
- Les frais de porte- bulletin ;
- Les frais de SMS ;
- Les frais de dépôt des dossiers de recrutement ;
- Les frais d'internet ;
- Une rame papier.

La liste n'est pas exhaustive.

MANI AYONG  
*[Signature]*



Par ailleurs, ces mêmes responsables transforment les établissements scolaires en centres commerciaux en favorisant ou en initiant la vente des tenues scolaires, des tenues de sport, des écussons et autres, en violation flagrante des prescriptions du Ministre du Commerce.

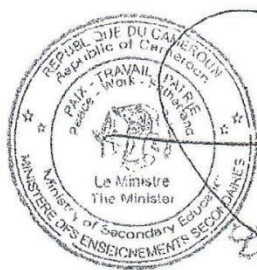
Face à ces comportements qui ternissent l'image de marque de nos établissements et qui s'inscrivent en faux par rapport aux exigences de la Bonne Gouvernance que je ne cesse de prôner, je déplore le silence voire l'indifférence de mes collaborateurs chargés de la coordination des services déconcentrés ainsi que la démission complice de la communauté éducative pourtant représentée dans toutes ses composantes au sein des conseils d'établissements et des APEE.

Pour mettre un terme à ces dérapages en cette veille de rentrée scolaire 2011/2012, je réitère l'interdiction absolue de la perception du moindre frais indu et de la vente d'objets divers au sein des établissements publics sous peine de graves sanctions.

Je vous tiens la main haute pour l'application sans faille de la présente lettre circulaire dont vous ferez une large diffusion.

Ampliations :

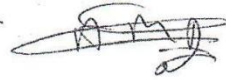
- SG/PM (ATCR)
- SEESEC
- Gouverneurs/Régions
- SG/MINESEC
- IGS
- IGE
- Toutes les Directions
- Archives /chronos



27 JUN 2011

*Louis Babes Babes*

MANI AYONG



REPUBLIQUE DU CAMEROUN

.....  
Paix-Travail-Patrie

.....  
MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

.....  
CABINET

REPUBLIC OF CAMEROON

.....  
Peace-work-Fatherland

.....  
MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION

.....  
CABINET

11 SEPT 2012

CIRCULAIRE N° 27/12/LC/MINESEC/CAB du 11/09/12  
Portant modalités de perception des frais d'inscription des élèves  
dans les établissements scolaires publics d'enseignement secondaire

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

A

MESDAMES ET MESSIEURS

- Les Chefs d'Etablissements Scolaires Publics d'Enseignement Secondaire.
- Les Agents Financiers des Etablissements Scolaires Publics d'Enseignement Secondaire.

Il m'a été donné de constater qu'en dehors des frais exigibles prescrits par le décret N° 2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire,

Les chefs d'établissements scolaires publics d'enseignement secondaire exigent des élèves d'autres frais non prévus par le décret sus-évoqué.

Pour compter de la date de signature de la présente lettre circulaire, je vous enjoins instamment de vous conformer strictement aux seuls frais exigibles tels que prévus par la réglementation en vigueur, et de renvoyer toutes autres questions relatives au fonctionnement des établissements à l'appréciation des Conseils d'Etablissement et des Associations des Parents d'Elèves.

Sont par conséquent abrogées toutes autres dispositions antérieures  
contraires.

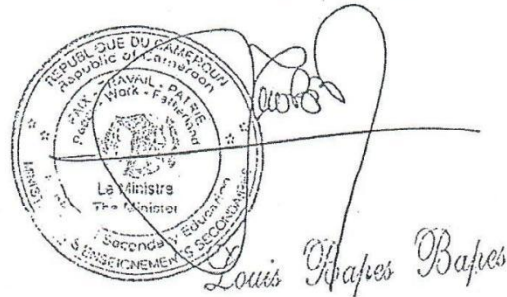
L'Inspecteur Général des Services, l'Inspecteur de Pédagogie chargé de  
l'Enseignement de l'Informatique, le Directeur de l'Orientation de la Vie et de  
l'Assistance Scolaires, les Délégués Régionaux et Départementaux des  
Enseignements Secondaires sont, chacun en ce qui le concerne, chargés de la  
stricte application et du suivi de la présente lettre circulaire à laquelle je tiens la  
main haute./-

Yaoundé, le 11 SEPT 2012

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

Copies :

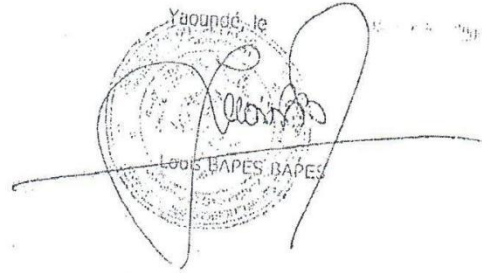
- SEESEC
- SG
- IGE
- IGS
- IP/INFORMATIQUE
- DOVAS
- TOUS LES DIRECTEURS
- CONAC
- GOURVENEURS DE REGION
- DRES
- DDES
- CHRONO/ARCHIVES./-



M.P

Les Délégués Provinciaux, les Délégués Départementaux, les Chefs d'arrondissements, les Présidents des Conseils d'Établissements et les Présidents des Comités PTA sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application stricte des dispositions de la présente circulaire à laquelle j'attache du prix et qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

Yaoundé, le 10 Mars 1964



LOUIS BAPES BAPES

COPIES :

- 1 - MPR (ATCR)
- 1 - AG/PM (ATCR)
- 1 - MINATO
- 1 - MINFI
- 1 - MINTP
- 1 - Gouverneurs
- 1 - Préfets
- 1 - Sous-préfets
- 1 - Chefs de district
- 1 - Intéressés
- 1 - Archives/Chrono

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail – Patrie

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DE L'ORIENTATION, DE LA VIE  
ET DE L'ASSISTANCE SCOLAIRES

SOUS-DIRECTION DE LA SANTE  
ET DES ACTIVITES POST ET PERISCOLAIRES

SERVICE DES ACTIVITES POST ET PERISCOLAIRES

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION

SECRETARIAT GENERAL

DEPARTMENT OF GUIDANCE COUNSELLING  
SCHOOL LIFE AND ASSISTANCE

SUB-DEPARTMENT OF HEALTH  
AND CO-CURRICULAR ACTIVITIES

CO-CURRICULAR ACTIVITIES SERVICE

**ARRETE N° 337/14/MINESEC/CAB du 12  
SEPTEMBRE 2014 Instituant l'Utilisation du  
Guide d'Organisation des Activités Post et  
Périscolaires dans les établissements  
d'Enseignement Secondaire du Cameroun**

➤ **TABLEAU RECAPITULATIF DES DIFFERENTS  
CLUBS SCOLAIRES**



RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie

MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS  
SECONDAIRES

CABINET

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF SECONDARY  
EDUCATION

CABINET

ARRETE N° 337/jc /MINESEC/CAB DU 12 SEP 2014

Instituant l'Utilisation du Guide d'Organisation des Activités Post et Péri  
Scolaires dans les établissements d'Enseignement Secondaire du Cameroun

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES,

Vu la Constitution ;  
Vu la Loi N°98/004 du 14 avril portant Orientation de l'Education au Cameroun ;  
Vu le Décret N° 2001/041 du 19 février 2001 portant Organisation des Etablissements  
Scolaires Publics et Fixant les Attributions des Responsables de l'Administration  
scolaire ;  
Vu le Décret N°2011/408 du 09 décembre 2011 portant Organisation du Gouvernement ;  
Vu le Décret N°2011/410 du 09 décembre 2011 portant Formation du Gouvernement ,  
Vu le Décret N° 2012/267 du 11 juin 2012 portant Organisation du Ministère des  
Enseignements Secondaires,

**ARRETE :**

**Article 1<sup>er</sup> :** Le Présent Arrêté institue l'utilisation du Guide d'Organisation des Activités Post et Péri Scolaires dans les établissements d'Enseignement Secondaire du Cameroun.

**Article 2 :** Le guide visé à l'article 1<sup>er</sup> ci-dessus entre en vigueur à compter de la rentrée scolaire 2014-2015.

**Article 3 :** L'Inspecteur Général des Services, l'Inspecteur Général des Enseignements, l'Inspecteur Coordonnateur Général chargé de l'Orientation et Vie Scolaires, le Directeur de l'Orientation, de la Vie et de l'Assistance Scolaires, le Directeur de l'Enseignement Secondaire Général, le Directeur de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel, le Directeur de l'Enseignement Normal, les Délégués Régionaux et Départementaux des Enseignements Secondaires, les Secrétaires à l'Education des différents ordres d'enseignement privé, les Chefs d'établissements publics et privés d'Enseignement

jeunes d'origines diverses, le tourisme, l'apprentissage de la vie en communauté, la réalisation des travaux manuels, la participation au rayonnement de l'établissement, etc.

### 1.9. LES ACTIVITÉS DES CLUBS SCOLAIRES

Les Clubs scolaires sont des organisations d'élèves ayant les mêmes aspirations culturelles et socio-éducatives. Les activités des clubs visent :

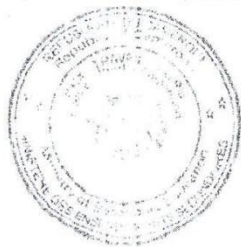
- ❖ la détente ;
- ❖ le réinvestissement des acquis de l'école ;
- ❖ l'entraide entre les membres en vue de l'amélioration de leurs connaissances dans les disciplines fondamentales ;
- ❖ l'éveil et la détection des talents ;
- ❖ l'accompagnement des talents.

La création d'un Club scolaire obéit à une démarche de recherche de la cohérence entre les objectifs recherchés à l'école et les activités qu'il doit mener de manière à rendre le club utile à l'apprentissage des élèves. Les critères à mettre en évidence peuvent être les suivants :

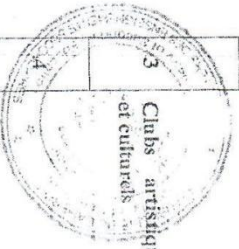
- ❖ l'initiative doit venir des élèves ;
- ❖ le caractère ludique des activités proposées ;
- ❖ la relation avec les objectifs de l'éducation ;
- ❖ la disponibilité d'un encadreur ;
- ❖ la relation avec les besoins de l'environnement immédiat.

Dans un établissement scolaire, l'on peut rencontrer plusieurs types de clubs.

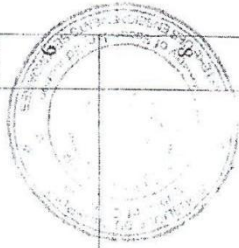
Le tableau suivant récapitule les différents Clubs scolaires, leurs objectifs, leurs missions et les profils des personnes susceptibles d'encadrer leurs membres.



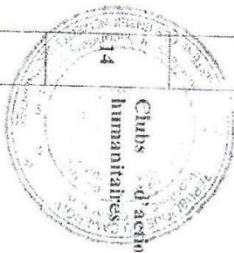
N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
1		Club Francophonie et littérature française	Promouvoir les idéaux de la Francophonie à savoir la langue française et les cultures francophones	Organisation des activités didactiques et culturelles dans le but d'améliorer les connaissances des apprenants sur la francophonie, la langue française et les cultures de l'espace francophone (concours littéraires...)	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant de français ou de lettres bilingues.
2		Club Commonwealth	Promouvoir les idéaux du Commonwealth ainsi que la langue anglaise et les cultures anglophones	Organisation des activités didactiques et culturelles qui permettent d'améliorer les connaissances des apprenants sur le Commonwealth, la langue anglaise et les cultures de l'espace anglophone.	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant d'anglais ou de lettres bilingues
3	Clubs artistiques et culturels	Club danse	Promouvoir la culture physique, la gymnastique et les danses de compétition (danse patrimoniales, classiques et contemporaines)	Initiation des membres aux différents types de danses et au montage des chorégraphies ; Pratique régulière de la danse par les membres du Club.	Le club doit être encadré de préférence par un animateur, un enseignant d'EPS ou un danseur professionnel
4		Club musique	Promouvoir la culture musicale chez les apprenants	Initiation des membres au solfège et aux instruments de musique ; Organisation des séances pratiques de chant, piano etc....	Le club doit être encadré de préférence par un spécialiste en musique ou un CJA
5		Club Théâtre	Promouvoir l'art dramatique (théâtre, humour)	Initiation des adhérents au théâtre : améliorer la diction (bonne lecture du texte théâtral, apprentissage du jeu de scène et de la mise en scène ; Mise en scène des œuvres au programme ; Organisation des représentations théâtrales lors des cérémonies au sein de l'établissement ; Promotion du théâtre éducatif et scolaire.	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant de langue ou un professionnel du théâtre.



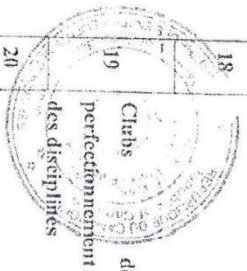
N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
6		Club artistique	Promouvoir les arts plastiques	Création et animation des ateliers de peinture dans l'établissement ; Organisation des expositions ; Décoration de l'établissement.	L'encadreur doit être encadré de préférence par un spécialiste de l'art plastique ou un CJA
7	Clubs artistiques et culturels	Club Cultures et langues Nationales	Promouvoir les cultures et langues nationales	Vulgarisation de l'usage des langues nationales dans l'établissement ; Initiation des membres aux différentes danses nationales (danses patrimoniales) ; Montage des pièces de théâtre dont le message se réfère aux mœurs et coutumes nationales.	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de langues ou un professionnel des langues locales.
9		Club Journal	- Promouvoir l'écriture, la recherche de l'information et le désir d'être Journaliste - Initier les adhérents à l'écriture journalistique ainsi qu'aux techniques d'investigation pour rechercher l'information.	Organisation et animation des ateliers de production des écrits en Français et Anglais ; Production des journaux de l'établissement qu'ils soient écrits (muraux) ou parlé.	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de langue ou un journaliste professionnel.
10	Scientifique et technologique	Club Scientifique	- Promouvoir la recherche et les séries scientifiques ; - Encourager la formation des groupes d'étude.	Organisation des travaux pratiques pour améliorer les résultats des membres dans les disciplines scientifiques.	L'encadreur doit être de préférence un enseignant scientifique.
10	Club Environnement	Club Environnement	Promouvoir la protection de l'environnement.	Création et entretien des espaces verts dans l'établissement ; Création des jardins et petites plantations pour les cultures vivrières à travers le travail manuel.	Encadreur : de préférence un enseignant de Géographie, SVT ou un paysagiste.
11	Club Entrepreneurial	Club Entrepreneurial	- Promouvoir l'esprit d'entreprise ; - Initier les apprenants à la gestion des revenus issus de la vente	Initiation des membres au montage et au suivi des projets ; Initiation des membres à la gestion des activités génératrices de revenus.	Les encadreurs doivent être de préférence des spécialistes en entrepreneuriat ou des enseignants d'économie et



N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
12	Scientifique et technologique	Club Unesco	Promouvoir les valeurs de coopération et de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création des partenariats interclubs et inter établissements;</li> <li>- Organisation des rencontres et des échanges entre les clubs de l'établissement et ceux des autres établissements.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant d'histoire géographique
13		Club Santé et Croix Rouge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'esprit d'hygiène, de salubrité et de protection sanitaire ;</li> <li>- Susciter le désir d'être médecin chez les membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance des responsables de l'infirmerie dans la pratique des premiers soins ;</li> <li>- Suivi des questions relatives à l'hygiène et salubrité dans l'établissement ;</li> <li>- Initiation des membres à l'administration des premiers soins pendant les événements organisés dans l'établissement ;</li> <li>- Sensibilisation des adhérents à travers des campagnes sur la prévention et la prise en charge des malades en milieu scolaire.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de Sciences SVT, EPS ou un secouriste professionnel.
14	Clubs d'actions humanitaires	Club Éthique	Promouvoir la morale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des membres aux valeurs morales ;</li> <li>- Organisation des campagnes de sensibilisation ou des causeries éducatives sur les valeurs morales.</li> </ul>	
15		Club Scout	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'esprit de bénévolat, d'humanisme et de patriotisme ;</li> <li>- Initier les membres au service public et aux valeurs patriotiques ;</li> <li>- Insuffler l'esprit de bénévolat aux membres ;</li> <li>- Inclure aux membres l'esprit d'humanisme et de loyauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et conduite des cérémonies de levée de couleurs ;</li> <li>- Sécurisation des événements organisés dans l'établissement ;</li> <li>- Organisation de la sécurité des élèves dans l'établissement.</li> </ul>	L'encadreur doit être un responsable de l'établissement qui a des notions de scoutisme

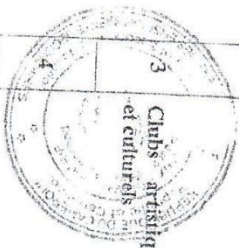


N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
16	Clubs d'actions humanitaires	Le club olympisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir les valeurs olympiques;</li> <li>- Promouvoir le développement du sens moral, civique, de responsabilité et de collaboration dans la réalisation des tâches communes ;</li> <li>- Contribuer à l'animation de l'établissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement des clubs de supporters ;</li> <li>- L'accompagnement des différentes équipes de l'établissement dans les différents championnats inter établissements.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant d'EPS
17		Club Philologique	Promouvoir la philosophie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des tables rondes, séminaires et autres relatives à la philosophie ;</li> <li>- Organisation de la journée mondiale de philosophie.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de philosophie
18		Club Espagnol	Promouvoir la culture et la langue hispaniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du niveau des membres en culture et langue hispaniques ;</li> <li>- Organisation des contacts avec l'Ambassade d'Espagne et les instituts spécialisés.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant d'espagnol
19	Clubs de perfectionnement des disciplines	Club Allemand	Promouvoir la culture et la langue germaniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du niveau des membres en culture et langue germaniques ;</li> <li>- Organisation des contacts avec l'Ambassade d'Allemagne et les instituts spécialisés.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant d'allemand
20		Club bilingue	Promouvoir la pratique du bilinguisme.	Vulgarisation de la pratique des deux langues dans l'établissement.	L'encadreur doit être de préférence un enseignant bilingue
21		Club de Génie civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir la filière dans l'environnement de l'établissement</li> <li>- Renforcer les capacités des membres dans les disciplines de Génie Civil ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux foires-expositions en liaison avec les métiers du Génie Civil ;</li> <li>- Entente entre les membres en vue de l'actualisation de leurs connaissances dans les disciplines fondamentales ;</li> <li>- Vulgarisation auprès des adhérents des réalités des métiers du génie civil.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de Génie civil



N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
22		Club génie mécanique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les capacités des membres dans les disciplines de génie mécanique ;</li> <li>- Promouvoir la filière dans l'environnement de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux foires-expositions en liaison avec les métiers du Génie Mécanique ;</li> <li>- Entraide entre les membres en vue de l'amélioration de leurs connaissances dans les disciplines fondamentales ;</li> <li>- Vulgarisation auprès des membres des réalités des métiers du génie mécanique.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de Fabrication mécanique, Construction mécanique ou de Mécanique automobile
23	Clubs de perfectionnement des disciplines	Club génie électrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser la formation dans les filières de l'environnement ;</li> <li>- Renforcer les capacités des membres dans les disciplines du génie électrique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux foires-expositions en liaison avec les métiers du Génie électrique ;</li> <li>- Entraide entre les membres en vue de l'amélioration de leurs connaissances dans les disciplines fondamentales ;</li> <li>- Vulgarisation à travers les ateliers des réalités des métiers du génie électrique.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de Froid et climatisation, Électromécanique ou Électrotechnique
24		Club comptabilité et gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les capacités des membres dans les disciplines en comptabilité et gestion ;</li> <li>- Encourager la formation des groupes d'étude ;</li> <li>- Promouvoir la filière dans l'environnement de l'établissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion de la solidarité et l'entraide entre les élèves des spécialités</li> <li>- Vulgarisation à travers les ateliers des réalités des métiers de comptable et de gestionnaire.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de techniques quantitatives de gestion (TQG)

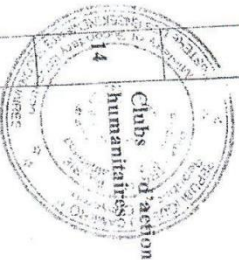
N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
1		Club Francophonie et littérature française	Promouvoir les idéaux de la Francophonie à savoir la langue française et les cultures francophones	Organisation des activités didactiques et culturelles dans le but d'améliorer les connaissances des apprenants sur la francophonie, la langue française et les cultures de l'espace francophone (concours littéraires...)	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant de français ou de lettres bilingues.
2		Club Commonwealth	Promouvoir les idéaux du Commonwealth ainsi que la langue anglaise et les cultures anglophones	Organisation des activités didactiques et culturelles qui permettent d'améliorer les connaissances des apprenants sur le Commonwealth, la langue anglaise et les cultures de l'espace anglophone.	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant d'anglais ou de lettres bilingues
3		Clubs artistiques et culturels	Promouvoir la culture physique, la gymnastique et les danses de compétition (danse patrimoniales, classiques et contemporaines)	Initiation des membres aux différents types de danses et au montage des chorégraphies ; Pratique régulière de la danse par les membres du Club.	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant d'EPS ou un danseur professionnel
4		Club musique	Promouvoir la culture musicale chez les apprenants	Initiation des membres au solfège et aux instruments de musique ; Organisation des séances pratiques de chant, piano etc....	Le club doit être encadré de préférence par un spécialiste en musique ou un CIA
5		Club Théâtre	Promouvoir l'art dramatique (théâtre, humour)	Initiation des adhérents au théâtre : améliorer la diction (bonne lecture du texte théâtral, apprentissage du jeu de scène et de la mise en scène ; Mise en scène des œuvres au programme ; Organisation des représentations théâtrales lors des cérémonies au sein de l'établissement ; Promotion du théâtre éducatif et scolaire.	Le club doit être encadré de préférence par un enseignant de langue ou un professionnel du théâtre.



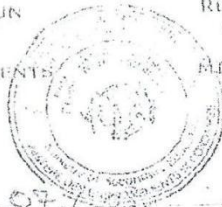


N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
6	Club plastique et art	Club art plastique	Promouvoir les arts plastiques	Création et animation des ateliers de peinture dans l'établissement ; Organisation des expositions ; Décoration de l'établissement ; Vulgarisation de l'usage des langues nationales dans l'établissement ; Initiation des membres aux différentes danses nationales (danses patrimoniales) ; Montage des pièces de théâtre dont le message se réfère aux moeurs et coutumes nationales.	L'encadreur doit être encadré de préférence par un spécialiste de l'art plastique ou un CJA
7	Clubs artistiques et culturels	Club Cultures et langues Nationales	Promouvoir les cultures et langues nationales	Initiation des membres aux différentes danses nationales (danses patrimoniales) ; Montage des pièces de théâtre dont le message se réfère aux moeurs et coutumes nationales.	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de langues ou un professionnel des langues locales.
8	Club Journal	Club Journal	- Promouvoir l'écriture, la recherche de l'information et le désir d'être journaliste - Initier les adhérents à l'écriture journalistique ainsi qu'aux techniques d'investigation pour rechercher l'information.	Organisation et animation des ateliers de production des écrits en Français et Anglais ; Production des journaux de l'établissement qu'ils soient écrits (muraux) ou parlé	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de langue, ou un journaliste professionnel.
9	Club Scientifique	Club Scientifique	- Promouvoir la recherche et les séries scientifiques ; - Encourager la formation des groupes d'étude.	Organisation des travaux pratiques pour améliorer les résultats des membres dans les disciplines scientifiques.	L'encadreur doit être de préférence un enseignant scientifique.
10	Scientifique et technologique	Club Environnement	Promouvoir la protection de l'environnement.	Création et entretien des espaces verts dans l'établissement ; Création des jardins et petites plantations pour les cultures vivrières à travers le travail manuel.	Encadreur : de préférence un enseignant de Géographie, SVT ou un paysagiste.
11	Club Entrepreneurial	Club Entrepreneurial	- Promouvoir l'esprit d'entreprise ; - Initier les apprenants à la gestion des revenus issus de la vente.	Initiation des membres au montage et au suivi des projets ; Initiation des membres à la gestion des activités génératrices de revenus.	Les encadreurs doivent être de préférence des spécialistes en entrepreneuriat ou des enseignants d'économie et

N°	TYPE DE CLUB	NOM DU CLUB	OBJECTIFS	MISSIONS	PROFIL DE L'ENCADREUR
12	Scientifique et technologique	Club Unesco	Promouvoir les valeurs de coopération et de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création des partenariats interclubs et inter établissements;</li> <li>- Organisation des rencontres et des échanges entre les clubs de l'établissement et ceux des autres établissements;</li> <li>- Assistance des responsables de l'infirmerie dans la pratique des premiers soins;</li> <li>- Suivi des questions relatives à l'hygiène et salubrité dans l'établissement;</li> <li>- Initiation des membres à l'administration des premiers soins pendant les événements organisés dans l'établissement;</li> <li>- Sensibilisation des adhérents à travers des campagnes sur la prévention et la prise en charge des maladies en milieu scolaire.</li> </ul>	L'encadreur doit être de préférence un enseignant de Sciences SVT, EPS ou un professionnel secouriste
13		Club Santé et Croix Rouge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'esprit d'hygiène, de salubrité et de protection sanitaire;</li> <li>- Susciter le désir d'être médecin chez les membres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des membres aux valeurs morales;</li> <li>- Organisation des campagnes de sensibilisation ou des causeries éducatives sur les valeurs morales.</li> </ul>	
14	Clubs d'actions humanitaires	Club Éthique	Promouvoir la morale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et conduite des cérémonies de levée de couleurs;</li> <li>- Sécurisation des événements organisés dans l'établissement;</li> <li>- Organisation de la sécurité des élèves dans l'établissement.</li> </ul>	
15		Club Scout	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'esprit de bénévolat, d'humanisme et de patriotisme;</li> <li>- Initier les membres au service public et aux valeurs patriotiques;</li> <li>- Insuffler l'esprit de bénévolat aux membres;</li> <li>- Inciter aux membres l'esprit d'humanisme et de loyauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation et conduite des cérémonies de levée de couleurs;</li> <li>- Sécurisation des événements organisés dans l'établissement;</li> <li>- Organisation de la sécurité des élèves dans l'établissement.</li> </ul>	L'encadreur doit être un responsable de l'établissement qui a des notions de scoutisme



REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix - Travail - Patrie  
MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS  
SECONDAIRES  
CABINET



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Patriotism  
MINISTRY OF SECONDARY  
EDUCATION  
CABINET

CIRCULAIRE N° 077/2000/MINESEC/CAU 25 FEV 2000  
Fixant les modalités de fonctionnement des Associations de Parents d'Élèves et  
d'Enseignants au sein des établissements publics d'enseignement secondaire.

### LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

A Mesdames et Messieurs :

- Les Responsables des Services Centraux et Régionaux
- Les Délégués Provinciaux
- Les Délégués Départementaux
- Les chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire
- Les Présidents des Conseils d'Établissements
- Les Parents d'élèves et leurs représentants

Il m'a été donné de constater l'existence d'une part de conflits récurrents dus à des incompréhensions entre les chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire et certains bureaux des Associations des Parents d'Élèves et d'Enseignants (APEE) et, d'autre part, des pratiques peu orthodoxes dans la constitution de ces bureaux.

Bien plus, certains représentants de ces associations n'hésitent pas à commettre de nombreuses infractions à la loi n°90/053 portant sur des sommes colossales avec la loi n°90/11 du 20 juillet 1990, portant sur la liberté d'association qui est une loi générale, le cadre juridique régissant spécialement les APEE étant sur l'existence d'un texte juridique adapté, compte tenu de la spécificité de ces établissements qui mènent leurs activités au sein des établissements scolaires et fixent les attributions des responsables de l'administration scolaire. Par ailleurs, ces responsables d'association en font de simples tremplins politiques visant à satisfaire leurs ambitions personnelles.

Cet état de choses est aggravé par le fait qu'en dehors de la loi n°90/053 du 19 décembre 1990, modifiée par la loi n°90/11 du 20 juillet 1990, portant sur la liberté d'association qui est une loi générale, le cadre juridique régissant spécialement les APEE étant sur l'existence d'un texte juridique adapté, compte tenu de la spécificité de ces établissements qui mènent leurs activités au sein des établissements scolaires et fixent les attributions des responsables de l'administration scolaire.

Il va sans dire que toute activité de ce type doit être contrôlée par le Ministère des Enseignements Secondaires à travers lequel elle doit fonctionner.

Afin de mettre un terme aux abus constatés, les modalités de fonctionnement des APEE ont été fixées par la présente circulaire.

1

9

Ces modalités concernent essentiellement :

- L'adhésion à l'association ;
- La constitution du bureau exécutif ;
- La collecte et la gestion des fonds ;
- Le contrôle de la gestion des fonds.



### I - DE L'ADHESION

Est considéré comme membre de l'APEE, le parent qui est déclaré à l'inscription de l'élève. Le reçu délivré par le Trésorier de l'association devra désormais comporter les mentions suivantes :

- le nom et la classe de l'élève ;
- le nom du parent chargé du suivi de la scolarité de l'élève ;
- le contact téléphonique ou l'adresse de ce dernier.

### II - DE LA CONSTITUTION DU BUREAU EXECUTIF

L'élection des membres du bureau exécutif se fait au suffrage indirect ; les parents élisent les parents délégués de classe par niveau pour constituer le Comité Directeur au sein duquel est élu le Bureau Exécutif de l'association.

Les membres de l'administration de l'établissement (Censeurs, Surveillants Généraux, les Chefs de travaux, Intendants, Economes) et les Enseignants du même établissement ne sauraient en aucun cas faire partie du Bureau exécutif de l'APEE. Seuls les Chefs d'établissement sont d'office des conseillers techniques.

A ces membres statutaires, sont adjoints :

- \* 01 (un) représentant de l'autorité administrative locale ;
- \* 01 (un) représentant de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique.

Ces derniers sont désignés par leur chef respectif avec obligation de compte-rendu.

La durée du mandat est de deux (02) ans renouvelable une fois.

Toutefois, le parent qui n'a plus d'enfant dans l'établissement perd sa qualité de membre de l'association.

Le Bureau Exécutif est tenu, dans les meilleurs délais, de procéder aux formalités de déclaration de l'association auprès du Préfet territorialement compétent, à l'effet de disposer de la capacité d'ester en justice, de gérer les sommes provenant des cotisations et d'acquiescer des dons et legs.

Bien plus, un rapport d'activités du bureau doit être transmis à l'autorité administrative locale par trimestre pour évaluation.

2

9

### III - DE LA COLLECTE ET DE LA GESTION DES FONDS

La collecte des fonds se fait au sein de l'établissement par le trésorier de l'APEE à concurrence du taux fixé à l'assemblée générale et à une date déterminée par celle-ci.

Ces fonds, qui sont des deniers publics et qui viennent en appui à l'action gouvernementale, sont appelés à supporter, entre autres :

- les charges salariales des enseignants vacataires, des personnels de gardiennage et d'entretien ;
- la construction et l'entretien du patrimoine scolaire (équipements, matériels didactiques, bâtiments, mobilier...)
- la promotion d'un environnement sain.

Le montant total correspondant à ces engagements est inclus d'office dans la rubrique « Projet d'Etablissement ». La fraction restante des fonds non attribués au « Projet d'Etablissement » est affectée au fonctionnement de l'association.

Les fonds collectés doivent être obligatoirement sécurisés dans le compte ouvert à cet effet. L'intitulé de ce compte doit mentionner le nom de l'association et celui de l'établissement concerné.

Le trésorier de l'APEE est tenu de procéder au tirage mensuel du relevé de compte ou du certificat de versement dont la copie est déposée auprès du Chef d'établissement.

Pour les retraits, le compte doit obligatoirement comporter trois (03) signatures, à savoir : celles du président, du trésorier de l'APEE et de l'agent financier de l'établissement, lequel a l'obligation de rendre compte de façon permanente à sa hiérarchie.

### IV- DU CONTROLE DE LA GESTION DES FONDS

Le contrôle de la gestion des fonds est assuré par les autorités compétentes suivantes :

1- Au niveau de l'Administration Centrale :

- \* le Ministre des Enseignements Secondaires ;
- \* l'Inspection Générale des Services ;
- \* la Direction de l'Enseignement Secondaire Générale ;
- \* la Direction de l'Enseignement Technique et Normale ;
- \* la Direction des Ressources Humaines ;
- \* la Direction des Ressources Financières et Matérielles.

2- Au niveau des services déconcentrés :

les délégués provinciaux et départementaux, sous le couvert de l'autorité administrative locale et son état major (article 31 du décret n° 78/485 du 09 novembre 1978 fixant les attributions des chefs des circonscriptions administratives et des organismes et personnels chargés de les assister dans l'exercice de leurs fonctions, modifié par le décret n° 79/024 du 15 janvier 1979).

3



9

Tout membre de l'APEE ou de la communauté éducative est habilité à dénoncer toute malversation financière éventuelle relevée dans la gestion des fonds de l'APEE.

Le Ministre des Enseignements Secondaires peut, en cas de besoin :

- demander toute explication sur la gestion des fonds de l'APEE qui est, en outre, tenu de lui adresser, sous le couvert de l'autorité administrative locale avec copie au Délégué Départemental des Enseignements Secondaires, un rapport financier trimestriel ;
- suspendre de leurs fonctions, par mesures conservatoires tout ou partie du bureau exécutif d'une APEE en cas de présomption de malversations financières ;
- poursuivre pénalement tout gestionnaire indolite des fonds de l'APEE sur le fondement de l'article 184 du Code pénal relatif aux détournements des deniers publics.

#### V - DE LA GESTION DES PROJETS A CARACTERE TECHNIQUE

La réalisation des travaux à caractère technique (construction de salles de classe, aménagements divers) doit obéir à la réglementation en vigueur.

#### VI - DISPOSITIONS FINALES

Les statuts et le règlement intérieur des APEE doivent être conformes aux prescriptions de la présente circulaire dont la violation expose les contrevenants à la dissolution de leur association par l'autorité administrative compétente.

Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles de la circulaire n°28/A/167/MINEDUC/SG/SAPPS du 25 septembre 1992 portant interdiction d'immixtion des Chefs d'établissements scolaires dans la gestion financière des Associations des Parents d'Elèves.

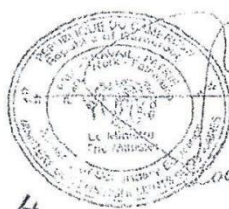
Les Délégués Provinciaux et Départementaux, les Chefs d'établissements, les Présidents des Conseils d'Etablissements et d'APEE sont chargés chacun de ce qui le concerne, de l'application stricte des dispositions de la présente circulaire à laquelle l'attache du prix et qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

Yacoundé, le 25 FEV 2000

Louis BAPES BAPES

#### AMPLIATIONS :

- SG/PR (AICR)
- SG/PR (AICR)
- MINED
- MINP
- MINP
- GOUVERNEURS
- PREFETS
- SOUS-PREFET
- CHIEFS DE DISTRICTS
- INTERESSES
- ARCHIVES/CHRONO



4

4

**CAMEROUN : CIRCULAIRE N° 07/MINESEC/CAB  
25 FÉVRIER 2008 PORTANT MODALITÉS DE  
FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS DE  
PARENTS D'ÉLÈVES ET D'ENSEIGNANTS AU SEIN  
DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS  
D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE.**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
CAMEROON

REPUBLIC OF

Paix- Travail-Patrie  
Fatherland

Peace-Work-

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS

MINISTRY OF SECONDARY

SECONDAIRES

EDUCATION

CABINET

CABINET

CIRCULAIRE N° 07 /MINESEC/CAB 25 Février 2008

Portant modalités de fonctionnement des Associations de Parents d'Elèves et d'Enseignants au sein des établissements publics d'enseignement secondaire.

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

Mesdames et Messieurs :

Les Responsables de Services Centraux du MINESEC

Les Délégués Provinciaux

Les Délégués Départementaux

Les Chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire

Les Présidents des Conseils d'Etablissements

Les Parents d'élèves et leurs représentants

poursuivre pénalement tout gestionnaire indélicat des fonds de l'APEE sur le fondement de l'article 184 du Code pénal aux détournements des deniers publics.

#### DE LA GESTION DES PROJETS A CARACTERE TECHNIQUE

La réalisation des travaux à caractère technique (construction de salles de classe, aménagements divers) doit obéir à la réglementation en vigueur.

#### DISPOSITIONS FINALES

Les statuts et le règlement Intérieur des APEE doivent être conformes aux prescriptions de la présente circulaire dont la violation expose les contrevenants à la dissolution de leur association par l'autorité administrative compétente.

Sont abrogées toute les dispositions antérieures contraires, notamment celles de la circulaire n°28/A/167/MINEDUC/SG/SAPPS du 25 septembre 1992 portant Interdiction d'Immixtion des Chefs d'établissements scolaires dans la gestion financière des Associations des Parents d'Elèves.

Les Délégués Provinciaux et Départementaux, les Chefs d'établissements, les Présidents des Conseils d'Etablissements et d'APEE sont chargés chacun en ce qui concerne, de l'application stricte des dispositions de la présente circulaire à laquelle j'attache du prix et qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

Yaoundé, le 25 FEV 2008

AMPLIATIONS :Yves Jean Richard BANGA  
SG/PR (ACTR)PLET Louis BAPES BAPES

SG/PM (ACTR)Génic-Electrique

MINATD

MINFI

MINTP

GOUVERNEURS



**CAMEROUN : CIRCULAIRE N°15/08/  
MINESEC DU 08 AOÛT 2008 MODIFIANT  
ET COMPLETANT CERTAINES  
DISPOSITIONS DE LA CIRCULAIRE  
N°07/OS/MINESEC/CAB DU 25 FEVRIER  
2008 RELATIVE AU FONCTIONNEMENT  
DES ASSOCIATIONS DE PARENTS  
D'ELEVES ET D'ENSEIGNEMENTS,  
PARENT-TEACHER ASSOCIATION  
(APEE/PTA) AU SEIN DES  
ETABLISSEMENTS PUBLICS  
D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE.**

2, Nov 2018 | [finance publique](#) |

REPUBLICQUE DU CAMEROUN

CAMEROON

Patrie-Travail-patrie

REPUBLIC OF

Peace-Work-Fatherland

MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRE

MINISTRY OF SECONDARY

EDUCATION

CABINET

CABINET

**CIRCULAIRE N°15/08/ MINESEC DU 08 AOÛT 2008 MODIFIANT ET COMPLETANT  
CERTAINES DISPOSITIONS DE LA CIRCULAIRE N°07/OS/MINESEC/CAB DU 25  
FEVRIER 2008 RELATIVE AU FONCTIONNEMENT DES ASSOCIATIONS DE  
PARENTS D'ELEVES ET D'ENSEIGNEMENTS, PARENT-TEACHER ASSOCIATION  
(APEE/PTA) AU SEIN DES ETABLISSEMENTS PUBLICS D'ENSEIGNEMENT  
SECONDAIRE.**

## LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

A

### MESDAMES ET MESSIEURS :

- Les Responsables des services Centraux du Ministère des Enseignements Secondaires ;
- Les Délégués Provinciaux ;
- Les Délégués Départementaux ;
- Les Chefs d'Établissements Publics d'enseignement secondaire ;
- Les Présidents des conseils d'établissements ;
- Les Parents d'élèves et leurs Représentants.

L'application de la circulaire n°07/08/MINESEC/CAB du 25 février 2008 précitée fait l'objet de quelques incompréhensions. La présente circulaire qui a pour finalité de clarifier et de compléter les zones d'ombres ainsi observées portera sur les points suivants :

- La constitution du bureau Exécutif ;
- La collecte et la gestion des fonds ;
- Les dispositions finales.

#### • **DE LA CONSTITUTION DU BUREAU EXECUTIF**

L'élection des membres du Bureau Exécutif se fait au suffrage indirect les parents élisent les parents délégués de classe par niveau pour constituer le comité Directeur au sein duquel est élu le Bureau Exécutif de l'association.

Les membres de l'administration de l'établissement (Censeurs, Surveillants Généraux, les Chefs des travaux, Intendants, Economes) ne sauraient en aucun cas faire partie du Bureau Exécutif de l'APEE/PTA. Seul les Chefs d'établissement sont d'office des Conseillers techniques

Toutefois, les enseignants de l'établissement peuvent postuler uniquement au poste de secrétaire Général. S'ils sont parents, dans un établissement autre que celui où ils sont en service, ils peuvent y postuler à tout poste de leur choix.

A ces membres statutaires sont adjoints :

- 01 (un) représentant de l'autorité administrative locale ;
- 01 (un) représentant de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique.

Les représentants de l'autorité administrative et de la brigade de gendarmerie ou du commissariat de sécurité publique de la localité siègent à titre d'observateurs.

A ce titre, le représentant des forces du maintien de l'ordre devra être en tenue civile.

Leurs fonctions, comme celles des autres membres du Bureau Exécutif, sont gratuites.

Le Président de l'APEE/PTA préside les assemblées générales.

- **DE LA COLLECTE ET DE LA GESTION DES FOND**

Une fois que le taux de cotisation est fixé par l'Assemblée Générale, le paiement devient obligatoire pour tous les élèves à l'exception des cas sociaux relevant de la circulaire conjointe n°283/07/LC/MINESEC/MINAS du 14 août 2007 relative à l'identification des enfants handicapés et ceux nés des parents handicapés indigents inscrits dans les établissements publics d'enseignements secondaire et à leur participation aux examens officiels.

Le retrait des fonds se fait sur triple signature à savoir : le Président, le Trésorier et l'Agent financier de l'établissement.

- **DES DISPOSITIONS FINALES**

Les APEE/PTA doivent travailler en étroite collaboration avec les chefs d'établissements qui représentent le Ministre des Enseignements Secondaires au sein de l'Etablissement.

Les statuts et le règlement intérieur des APEE/PTA doivent être conformes aux prescriptions de la présente circulaire dont la violation expose les contrevenants à la dissolution de leur association par l'autorité administrative compétente.

Sont abrogées toutes les dispositions antérieures contraires, notamment celles de la circulaire n°28/A/167/MINESEC/SG/SAPPS du 25 septembre 1992 portant interdiction d'immixtion des chefs d'établissements scolaires dans la gestion financière des associations des Parents d'Elèves.

Les Délégués Provinciaux, les Délégués Départementaux, les Chefs d'Etablissements, les Présidents des Conseils d'Etablissements et les présidents des APEE/PTA sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application stricte des dispositions de la présente circulaire à laquelle j'attache du prix et qui sera enregistrée et publiée partout où besoin sera.

**Yaoundé, le 08 août 2008**

**Louis BAPES BAPES**

**Ampliations :**

- SG/PR (ATCR)
- SG/PM (ATCR)
- MINATD
- MINFI
- MINTP
- GOUVERNEURS
- PREFETS
- SOUS-PREFETS
- CHEF DE DISTRICT
- INTERESSES
- ARCHIVES/CHRONO

ANNEXE 6 : CARTE SCOLAIRE DU DEPARTEMENT DE MFOUNDI

**Établissements secondaires publics du Mfoundi**

DDES MFOUNDI

27 EEG

**Yaoundé 1er**

Établissement	Type	Date de création
<u>Lycée d'Emana</u> /	Général	2012
Lycée de Nkolondom /		
<u>Lycée de Mballa II</u> /		1991
Lycée d'Elig-Essono /		1991
<u>Lycée Bilingue de Nkoletou</u> /		
CES de Nyom		2013
<u>ENIEG B</u>	Normal	
<u>Lycée Technique Charles Atangana</u>	Technique	1952
Lycée Technique de Nsam-Efoulan		1990

**Yaoundé 4ème**

Établissement	Type	Date de création
Lycée Bilingue d'Ekounou /	Général	2012
Lycée Bilingue d'Anguissa /		
Lycée de Nkolndongo /		
<u>Lycée Bilingue de Mimboman</u> /		1991
Lycée d'Odza /		2012
<u>Lycée de Minkan</u> /		1999
Lycée Technique d'Ekounou	Technique	1992

**Yaoundé 6ème**

Etablissement	Type	Date de création
<u>Lycée Bilingue de Mendong</u> /	Général	1990
Lycée Bilingue d'Etoug-Ebé /		

**Yaoundé 2ème**

Établissement	Type	Date de création
<u>Lycée de la Cité verte</u> /	Général	

Lycée de Tsinga /		
Lycée Technique de Yaoundé II	Technique	2007

#### Yaoundé 3ème

Nom de l'Etablissement	Type	Date de création
Lycée Général Leclerc /	Général	1952
Lycée de Ngoa-Ekellé /		2010
Lycée Bilingue d'Application /		1992
Lycée de Nsam-Efoulan /		1987
Lycée de Biyem-Assi /		1983
Lycée d'Afan Oyoa /		2006
Lycée d'Ahala /		2009
Lycée Technique Industriel et Commercial Bilingue	Technique	1970
Lycée Technique Bilingue de Nsam-Efoulan		
Lycée Technique d'Afan Oyoa		2010
CETIC de Ngoa-Ekellé		1954
CETIF DE NGOA EKELLE YAOUNDE		1958

#### Yaoundé 5ème

Etablissement	Type	Date de création
Lycée Bilingue d'Essos /	Général	1973
Lycée de Ngousso-Ngoulmekong /		
Lycée de Nkolmesseng /		2014

#### Yaoundé 7ème

Etablissement	Type	Date de création
Lycée Bilingue de Nkolbisson /	Général	1991
Lycée d'Ekorezok /		2010
Lycée Technique Bilingue de Nkolbisson	Technique	1992

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
RESUMÉ .....	x
ABSTRACT .....	xi
PREMIÈRE PARTIE .....	24
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
0.1. CONTEXTE D'ETUDE ET JUSTIFICATION DU SUJET .....	1
0.2. Problème d'étude .....	2
0.3. QUESTIONS DE RECHERCHE .....	8
0.3.1. Question principale .....	9
0.3.2. Question spécifique de recherche .....	9
0.4. HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	9
0.4.1. Hypothèse principale .....	9
0.4.2. Hypothèse de recherche .....	9
0.5. OBJECTIFS ET INTERET DE LA RECHERCHE .....	10
0.5.1. Objectif général .....	10
0.5.2. Objectifs secondaires .....	10
0.6. INTERET D'ETUDE .....	11
0.6.1. Intérêt scientifique .....	11
0.6.2. Intérêt pratique .....	11
0.7. DELIMITATION .....	12
0.7.1. Délimitation thématique .....	12
0.7.2. Délimitation spatio-temporelle .....	12
0.8. DEFINITION DES VARIABLES .....	13

0.9.	<i>THEORIES EXPLICATIVES</i> .....	14
0.9.1.	Théorie du leadership participatif.....	14
0.9.2.	Théorie de l'engagement productif.....	14
0.9.3.	La théorie de la contingence et le contrôle de gestion.....	15
0.9.4.	Théorie des parties prenantes.....	15
0.10.	<i>Définition des concepts</i> .....	15
CHAPITRE I : ANALYSE JURIDIQUE ET COMPREHENSION DE L'ORIENTATION DES RESSOURCES ADDITIONNELLES DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN.....		25
Introduction.....		25
1.1.	<i>COMPREHENSION DE L'ORIENTATION</i> .....	25
1.2.	<i>MODIFICATION AU SEIN DE L'APEE ET LA GRATUITE DE L'EDUCATION AU CAMEROUN</i> .....	26
1.2.1.	Quelques Articles de l'Arrêté de 1979.....	26
1.2.2.	Les APE avant la réforme de 2003.....	27
1.2.3.	Les APEE après la réforme de 2003.....	28
1.2.4.	Les problèmes juridiques des APEE.....	29
1.2.5.	La décision de création d'une association de parents d'élèves d'établissement..	38
1.3.	<i>L'ORGANISATION D'UNE APEE</i> .....	39
1.3.1.	Les responsabilités des membres du bureau.....	40
1.3.2.	Les Commissaires aux comptes (Association nationale).....	41
1.4.	<i>LES STRUCTURES ET LE FONCTIONNEMENT</i> .....	41
1.4.1.	Les réunions de bureau.....	41
1.5.	<i>LES COMMISSIONS</i> .....	42
1.5.1.	Les commissions permanentes.....	42
1.5.2.	Les commissions techniques.....	42
1.6.	<i>LES OUTILS DE FONCTIONNEMENT</i> .....	42
1.6.1.	Le registre des adhérents.....	42



1.6.2.	Le « cahier » de décisions .....	43
1.6.3.	Les instruments de gestion financière .....	43
1.6.4.	La logistique .....	43
1.6.5.	Les structures et l'organisation d'une APEE nationale .....	43
1.6.6.	Au niveau national .....	43
1.6.7.	Au niveau des collectivités décentralisées (régions, préfectures, grandes villes, communes autonomes, etc.) .....	44
1.6.8.	Au niveau des autres collectivités (sous-préfectures, arrondissements, etc. ....	44
<i>1.7.</i>	<i>LA REPRESENTATION AUX DIFFERENTES INSTANCES</i> .....	<i>45</i>
1.7.1.	Au niveau national .....	45
1.7.2.	Au niveau régional .....	45
1.7.3.	Au niveau sous régional .....	45
1.7.4.	Au niveau de l'école ou de l'établissement .....	45
1.7.5.	Les textes fondateurs .....	45
<i>1.8.</i>	<i>L'ASSOCIATION</i> .....	<i>46</i>
1.8.1.	Assemblée constitutive .....	46
1.8.2.	Formes de l'association .....	46
1.8.3.	Rédaction des textes administratifs .....	47
1.8.4.	Déclaration d'existence .....	47
1.8.5.	Structure d'association .....	47
1.8.6.	Les statuts .....	48
1.8.7.	De la dénomination .....	48
<i>1.9.</i>	<i>ELECTIONS DU BUREAU EXECUTIF DE L'ASSOCIATION DES PARENTS D'ELEVES</i> .....	<i>65</i>
	Conclusion .....	69
<b>CHAPITRE II : L'APEE VERS UNE COMPREHENSION DE PARTENARIAT PRIVE/PUBLIC DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN</b> .....		<b>70</b>

Introduction .....	70
2.1. <i>PERCEPTION DE PARTENARIAT PRIVE/PUBLIC</i> .....	70
2.1.1. L'optimisation de la dépense du partenariat .....	72
2.2. <i>Autre forme de partenariat de l'éducation</i> .....	73
2.3. <i>Financement de l'éducation pendant la période de crise</i> .....	78
2.3.1. Partenariat privé/public et l'état de l'offre d'éducation au Cameroun .....	80
2.4. <i>AUTRES partenaires de l'éducation au Cameroun</i> .....	89
CHAPITRE III : CADRE NORMATIF DE L'EXECUTION DU BUDGET ET THORIES EXPLICATIVES DU SUJET .....	91
3.1. <i>Subvention externe de l'éducation</i> .....	91
3.1.1. Pratiques budgétaires, typologie et rôles des budgets .....	96
3.1.2. Pratiques budgétaires : typologies existantes .....	97
3.1.3. Pratiques budgétaires et les dimensions structurantes .....	100
3.1.3.1. Budget et finalisation .....	100
3.1.3.2. Budget et Pilotage .....	101
3.1.3.3. Budget et Post évaluation .....	102
3.1.4. Les dimensions transversales du budget .....	102
3.1.4.1. Le budget : rôle et critiques .....	103
3.2. <i>Établir un budget et planifier les fonctionnements</i> .....	106
3.2.1. Le budget réussit dans une organisation .....	106
3.2.1.1. Avantages .....	106
3.2.1.1.1. L'inclure dans votre plan annuel .....	107
3.2.1.1.2. Votre plan d'affaires annuel doit comprendre : .....	107
3.2.1.1.3. Cycle habituel de planification des affaires .....	107
3.2.1.1.4. Établir un budget et planifier les affaires .....	108
3.2.2. L'importance d'un budget: .....	108
3.2.2.1. Créer un budget .....	109

3.2.2.2. Débutez en posant ces questions :	109
3.2.2.3. Étapes clés dans la rédaction d'un budget	110
3.2.2.4. Le temps d'établir le budget	111
3.2.2.5. Feedback sur les chiffres de l'année précédente en tant que guide	111
3.2.2.5. Budgets réalistes	111
3.2.2.6. Faites participer les bonnes personnes	111
3.2.2.7. Couverture budgétaire	112
3.2.2.8. Contenu du budget	112
3.2.2.9. Utilité du budget:	113
3.2.3. Analyse comparative du rendement	113
3.2.3.1. Indicateurs de rendement clés	113
3.2.3.2. Les trois déclencheurs clés:	113
3.2.3.3. Examen du budget	114
3.2.3.4. Domaines principaux à prendre en compte	114
<i>3.3. THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET</i>	<i>116</i>
3.3.1. Les théories de références	116
3.3.2. La théorie de la contingence et le contrôle de gestion	116
3.3.2.1. Les facteurs contingents issus de l'environnement externe	117
3.3.2.2. Les éléments issus du cadre socioculturel	117
3.3.2.2.1. Les pressions familiales	117
3.3.2.2.2. Les pressions religieuses	118
3.3.2.2.3. Les pressions ethniques	119
3.3.2.3. Les éléments issus du cadre institutionnel	119
3.3.2.3.1. Les pressions institutionnelles	119
3.3.2.3.2. Les pressions financières	120
3.3.3. Les facteurs contingents issus de l'environnement interne	120
3.3.3.1. Incertitude de l'environnement	120

3.3.3.2. La culture organisationnelle .....	121
3.3.3.3. La stratégie organisationnelle .....	121
3.3.3.4. La structure organisationnelle .....	122
3.4. <i>THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET MODÈLES CLÉ</i> .....	124
3.4.1. Développement de la théorie des parties prenantes : .....	124
3.4.2. Modèles clés en gestion de parties prenantes .....	125
3.4.2.1. Modèle de Freeman .....	125
3.4.2.2. Les dimensions de Donaldson et Preston (1995) et le modèle de Mitchell et al. (1997) .....	126
3.4.2.2.1. Dimension normative : .....	126
3.4.2.2.2. Dimension instrumentale .....	126
3.4.2.2.3. Dimension descriptive .....	127
3.4.2.3. Aperçu des modèles de la théorie des parties prenantes .....	128
3.5. <i>LA THÉORIE DE L'IMPLICATION MINIMALE</i> .....	130
3.5.1. Cohérence avec l'étude .....	130
3.6. <i>THÉORIES DU LEADERSHIP PARTICIPATIF</i> .....	130
3.6.1. Les intérêts théoriques .....	131
DEUXIÈME PARTIE : .....	136
CADRE MÉTHODOLOGIQUE, TRAVAUX DE TERRAIN ET ANALYSE DES DONNÉES .....	136
CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE .....	137
Introduction .....	137
4.1. <i>Rappel du problème et des questions de recherche</i> .....	138
4.1.1. Rappel du problème scientifique de la recherche .....	138
4.1.2. Rappel des questions de recherche .....	138
4.1.2.1. Rappel de la question principale de la recherche .....	138
4.1.2.2. Rappel des facteurs secondaires pertinents .....	139
4.1.2.3. Rappel des questions secondaires de l'étude .....	139

4.1.3. Rappel et Opérationnalisation des hypothèses de la recherche .....	140
4.1.3.1. Rappel et opérationnalisation de l'hypothèse générale .....	140
4.1.3.2. Opérationnalisation de l'hypothèse générale de la recherche .....	141
4.2. <i>Formulation des hypothèses de recherche</i> .....	141
4.2.1. Opérationnalisation des hypothèses de recherche .....	142
4.3. <i>Opérationnalisation des variables en indicateurs</i> .....	144
4.3.1. HR1/VI1 .....	144
4.3.2. HR2/VI2 .....	145
4.3.3. HR3/VI3 .....	145
4.3.4. HR4/VI4 .....	146
4.4. <i>Les instruments de mesure</i> .....	151
4.4.1. Le questionnaire .....	151
4.4.1.1. Description du questionnaire .....	152
4.4.1.1.1. Le préambule .....	152
4.4.1.1.2. Corps du questionnaire .....	152
4.4.1.1.3. Expression de gratitude .....	153
4.4.2. Le guide d'entretien .....	153
4.5. <i>Validité des instruments de mesure</i> .....	154
4.5.1. Validité interne .....	154
4.5.2. Validité externe .....	155
4.6. <i>Les sites de la recherche</i> .....	156
4.6.1. La population de la recherche .....	156
4.7. <i>L'échantillon de l'étude et technique d'échantillonnage</i> .....	156
4.7.1. Technique d'échantillonnage relative au guide d'entretien .....	156
4.7.2. Technique d'échantillonnage relative au questionnaire .....	158
4.8. <i>Difficultés rencontrées dans la recherche</i> .....	160
4.8.1. Difficultés méthodologiques .....	160

4.8.2. Les difficultés à réunir les ressources .....	161
4.9. <i>Administration des instruments de mesure</i> .....	164
4.9.1. Techniques d'analyse des données : l'analyse de contenu .....	164
Conclusion : .....	165
CHAPITRE V : Analyse des données et Interprétation des résultats .....	166
Introduction .....	166
5.1. <i>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE</i> .....	166
5.1.1. Présentation des résultats et analyse descriptive des données de l'étude .....	166
5.1.1.1. Thème 1: la prévision et planification du budget .....	167
5.1.1.2. Thème 2 : l'implication des parties prenantes .....	169
5.1.1.3. Thème 3 : la gestion et l'exécution du budget de l'APEE .....	172
5.1.1.4. Thème 4 : La prise et la validation de décisions .....	175
5.1.1.5. Thème 5 : identification du répondant .....	178
5.2. <i>PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DES DONNEES CORRELATIONNELLES</i> .....	180
5.2.1. Etapes de calcul du khi carré dans une recherche .....	180
5.2.2. Analyse corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 1 .....	182
5.2.3. Analyse corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 2 .....	184
5.2.4. Analyse corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 3 .....	187
5.2.5. Analyse corrélationnelle de l'hypothèse de recherche 4 .....	190
5.3. <i>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES ENTRETIENS SEMI DIRECTIFS PASSES AUX CHEFS DES ETABLISSEMENTS DANS LE CADRE DE LA GESTION DE L'APEE</i> .....	194
Conclusion : .....	224
CHAPITRE VI : DISCUSSION .....	225
6.1. <i>HRI. LA PREVISION ET PLANIFICATION JOUENT UN ROLE DANS LA RATIONALISATION DU BUDGET D'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN</i> .....	227

6.2. HR2. <i>L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES CONTRIBUE A LA RATIONALISATION DU BUDGET D'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL AU CAMEROUN.</i> .....	230
6.3. HR3. <i>La gestion et l'exécution du budget de l'APEE constituent des processus nécessaires à sa rationalisation dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.</i> .....	232
6.4. HR4. <i>La prise et la validation de décisions facilitent la rationalisation du budget d'APEE dans les Etablissements d'Enseignement Secondaire Général au Cameroun.</i> .....	233
Conclusion : .....	237
CHAPITRE VII : PROPOSITION D'UN SCHEMA DE MODEL DE LA GESTION DE RESSOURCE FINANCIERE DE L'APEE DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL .....	239
Introduction .....	239
7.1. <i>Model de la Rationalisation de la gestion de l'APEE au Cameroun</i> .....	240
7.1.1. Les leviers liés aux conditions mis en place pour la gestion de l'APEE .....	241
7.1.1.1. La structure de la gestion de l'APEE en milieu scolaire .....	242
7.1.1.2. La nature des responsabilités confiées aux parents .....	243
7.1.2. Les leviers liés aux caractéristiques des parents .....	245
7.1.2.1. Les compétences des parents .....	245
7.1.2.2. Rationalisation de l'APEE .....	247
7.1.2.3. La structure de gouvernance .....	248
7.1.1.2.4. La Politique de participation des parents .....	249
7.1.1.2.5. Le projet de charte des droits des parents .....	250
7.1.1.2.6. Les collectivités territoriales décentralisées .....	251
7.1.1.2.7. Les assemblées de parents et les conseils de parents .....	251
7.2. <i>Les problèmes juridiques des APEE</i> .....	255
7.3. <i>Le plan financier dans le cadre de la rationalisation de la gestion d'un budget</i> .....	261
CONCLUSION GENERALE .....	264
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES: .....	267
	392

ANNEXES .....	310
TABLE DES MATIERES .....	384